

## **Työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnin tekijöistä Espresso Housessa**

Saini Noponen

<b>Tekijä(t)</b> Saini Noponen	
<b>Koulutusohjelma</b> <b>Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto</b>	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnin tekijöistä Espresso Housessa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42+8
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkin työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnin tekijöistä Espresso Housella sekä tuotan ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tavoitteenani on haastatteluiden avulla syventää Espresso Housen johdon ymmärrystä työhyvinvoinnin tekijöistä, jotka ovat avainasemassa työntekijöiden työhyvinvointiin kahviloissa. Työhyvinvoinnin laajuudesta johtuen aihe on rajattu yksilön, työn itsessään, esimiestyön, tiimi- ja yhteishengen sekä organisaation näkökulmiin. Opinnäytetyö sai alkunsa halusta tehdä syvällisempää tutkimusta kahvilaketju Espresso Housen työhyvinvoinnista. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen työ ja sen toimeksiantajana on Espresso House Finland Oy.</p> <p>Johdannon jälkeen toisessa kappaleessa esitellään Espresso House yrityksenä. Opinnäytetyön viisi näkökulmaa esitellään kolmannessa kappaleessa. Kappaleessa määritellään osa-alueiden merkitykset työhyvinvoinnille, esitellään erilaisia teorioita sekä kerrotaan erilaisista työhyvinvoinnin työhyvinvoinninmalleista. Neljäs kappale sisältää työssä käytetyt menetelmät ja niiden hyödyntämisen prosessissa. Viidennessä kappaleessa on avattu työstä saatuja tuloksia ja analyysiä. Aineistoa ja analyysiä vertaillaan tietoperustan teorioihin kappaleessa kuusi.</p> <p>Tutkimuksen kohdekahvilat on valittu yhdessä henkilöstöasiantuntijan kanssa Espresso Housen oman aikaisemman työtyytyväisyyskyselyn perusteella. Kohdekahviloiden työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin tekijöistä kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla henkilökohtaisesti. Haastattelujen jälkeen aineisto jaettiin sisällönanalyysin keinoin teemoihin. Sisällönanalyysin avulla aineisto on analysoitu ja sen perusteella on luotu johtopäätöksiä sekä mahdollisia työhyvinvoinnin tekijöiden kehitysehdotuksia.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä, että Espresso Housessa vallitsee hyvä työhyvinvointi ja työtyytyväisyys itse työtä sekä tiimiä, että esimiehiä kohtaan. Suurin työhyvinvointia laskeva tekijä on henkilöstön vähäisyys vuoroissa. Aineiston perusteella työhyvinvointia kasvattavia tekijöitä ovat hyvä yhteishenki sekä esimiestyö. Nämä kaksi pitävät motivaatiota yllä. Haastateltavat kertoivat haluavansa enemmän yhteisiä iltoja työkavereiden kanssa sekä lisää koko organisaation yhteisiä virkistystapahtumia.</p> <p>Opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin tammikuussa 2018 ja työ valmistui toukokuussa 2018. Opinnäytetyön kirjoittaminen pysyi aikataulussa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin tekijät, työntekijä, työ, kahvila	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Espresso House.....	3
2.1	Espresso Housen liikeidea .....	3
2.2	Espresso Housen organisaatio .....	4
3	Työhyvinvoinnin tekijät .....	6
3.1	Työntekijä itse .....	8
3.2	Työ itsessään.....	11
3.3	Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin.....	12
3.4	Tiimi- ja yhteistyön vaikutus työhyvinvointiin .....	17
3.5	Organisaation vaikutus työhyvinvointiin.....	19
4	Tutkimusmenetelmät.....	22
4.1	Puolistrukturoitu haastattelu .....	22
4.2	Sisällönanalyysi .....	23
4.3	Luotettavuus .....	24
5	Tulokset .....	27
5.1	Tulokset työntekijän omasta työhyvinvoinnista .....	27
5.2	Tulokset itse työn vaikutuksesta työhyvinvointiin.....	28
5.3	Tulokset esimiestyön vaikutuksesta työhyvinvointiin .....	30
5.4	Tulokset tiimi- ja yhteistyön vaikutuksesta työhyvinvointiin .....	31
5.5	Tulokset organisaation vaikutuksesta työhyvinvointiin.....	32
5.6	Baristojen ja Shift Leadereiden työhyvinvoinnin eroavaisuudet .....	34
5.7	Kehitysehdotuksia.....	34
6	Pohdinta ja arviointi .....	37
6.1	Tärkeimmät tulokset.....	37
6.2	Prosessin ja oman oppimisen arviointi .....	38
	Lähteet .....	40
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Kysymysrunko .....	43
	Liite 2. Esimerkki työntekijä itse- teema-analyysitaulukosta.....	45
	Liite 3. Esimerkki työ itsessään teema-analyysitaulukosta.....	46
	Liite 4. Esimerkki esimiestyön teema-analyysitaulukosta.....	47
	Liite 5. Esimerkki tiimi- ja yhteistyön teema-analyysitaulukosta .....	49
	Liite 6. Esimerkki organisaation teema-analyysitaulukosta .....	50

# 1 Johdanto

Työhyvinvointi on tärkeä tekijä työpaikalla. Työhyvinvointi vaikuttaa kaikkiin työpaikan osa-alueisiin niin työntekijöihin kuin esimiestyöhönkin. Hyvinvoiva henkilöstö ja organisaatio ovat tehokkaampia sekä vaikuttavat organisaation kilpailukykyyn. Hyvinvoiva yritys luo työntekijöilleen avoimuuden ja luottamuksen tunteita, jotka vahvistavat työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä tuntee tekevänsä merkityksellistä ja arvokasta työtä itselleen sekä koko organisaatiolle ja on parhaimmillaan motivoitunut sekä sitoutunut työhönsä. Yrityksessä työntekijät kannustavat toisiaan saavuttamaan yhteisen päämäärän ja tavoitteen. Hyvinvoivassa yrityksessä työntekijöillä on turvallista keskustella ja puuttua työpaikan ongelmakohtiin sekä antaa niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta kollegoilleen sekä esimiehilleen. Työhyvinvointia tuo omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja heikkouksien kehittäminen.

Tässä opinnäytetyössä tutkin työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnin tekijöistä Espresso Housella sekä tuotan ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tavoitteenani on haastatteluiden avulla syventää Espresso Housen johdon ymmärrystä työhyvinvoinnin tekijöistä, jotka ovat avainasemassa työntekijöiden työhyvinvointiin kahviloissa. Tutkimukseni jälkeen luon kehitysehdotuksia haastatteluiden vastausten pohjalta. Työhyvinvointi on käsitteenä erittäin laaja, joten rajaan työhyvinvoinnin käsitteen Mankan luomaan työhyvinvoinnin malliin, jossa työhyvinvoinnin tekijöitä ovat työntekijä itse, työ itsessään, esimiestyö, tiimi- ja yhteistyö sekä organisaatio (ks. kuvio 2). Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, jonka toimeksiantajana on Espresso House Finland. Kohdeyrityksessä halutaan tietää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista ja miten työhyvinvoinnin tekijöitä voi kehittää.

Tutkimusmenetelmiksi valitsin haastattelut sekä teema-analyysin. Haastattelun yhteensä 12 työntekijää, kuutta baristaa sekä kuutta shift leaderia. Aineiston keräämiseen osallistuu jokaisesta kahvilasta yksi barista ja yksi shift leader. Kohdekahviloita on kuusi ja ne on valittu yhdessä Espresso Housen henkilöstöasiantuntijan kanssa. Nämä kohdekahvilat valittiin Espresso Housen vuonna 2017 toteutetun työtyytyväisyyskyselyn perusteella. Työtyytyväisyyskyselyyn vastanneista kahviloista valitsen kahvilat, joissa näkyy niin hyvinvoiva kuin huonovointinenkin henkilöstö. Tämän avulla saan kattavamman aineiston tutkimukseeni.

Aihevalintani perustuu omaan mielenkiintoni työhyvinvointia kohtaan. Haluan tulevaisuudessa olla osana työhyvinvoinnin kehittämistä sekä henkilöstön perehdyttämistä ja tutki-

mukseni avulla saan aiheesta enemmän tietoa. Koen, että Espresso House saa tutkimukseni avulla selkeän kokonaiskuvan niistä tekijöistä, jotka heikentävät sekä vahvistavat työhyvinvointia kahviloissa.

Työskentelen Espresso Housella shift leaderina eli vuoropäällikkönä Yliopiston metron kahvilassa. Aloitin urani kahvilaketjussa 2,5 vuotta sitten Suomen ensimmäisessä Espresso Housessa kauppakeskus Kampissa. Minun työtehtäviini kuuluvat oman vuoroni esimerkillinen johtaminen ja uusien baristojen perehdyttäminen sekä kaikkien baristojen taitojen ylläpitäminen ja tietojen päivittäminen.

Barista on kahvilatyöntekijä, joka on suorittanut Espresso Housen järjestämän kahvikoulutuksen hyväksytysti. Barista vastaa Espresso Housella päivittäisestä kenttätyöskentelystä, kassatoiminnoista, vitriinin täyttämisestä, tiskin tiskaamisesta sekä espressojuomien tekemisestä ja niiden tarjoilemisesta vieraille. Jokainen työntekijä Espresso Housella on suorittanut barista koulutuksen päällikkötasolta lähtien.

## 2 Espresso House

Espresso House on vuonna 1996 avattu kahvilaketju, joka on lähtöisin Ruotsin Lundista. Sen perusti aviopari perheyrietykseksi ja siitä se on laajentunut yli 400 kahvilan kahvilaketjuksi ympäri pohjoismaita Islantia lukuun ottamatta. Espresso House on tyyliltään italialaisen amerikkalainen pohjoismaisella twistillä, jonne halutaan vieraita nauttimaan kahvista sekä oheistuotteista pitkän kaavan mukaisesti tai vaihtoehtoisesti nappaamaan take away- kahvi vauhdista matkaan mukaan. Italialaisuus näkyy Espresso Housella kahvissa sekä muissa suolaisissa sekä makeissa tuotteissa. Amerikkalaisuus näkyy sisustuksessa sekä Espresso Housen hengessä. (Espresso House 2017b.)

Espresso Housen konseptin mukaan asiakkaat ovat vieraita, jotka kutsutaan kahville kuin omaan kotiin. Sisustus on tummahko sekä kahviloiden sisustus koostuu suurista sohva-ryhmistä sekä nojatuoleista, joita koristavat sisustustyyny ja -peitot aivan niin kuin kotona-kin. Espresso House panostaa kahviin sekä vieraiden viihtyvyyteen kaikista eniten. Siksi kahvilaketjun visio onkin: ”Haluamme tarjota maailman parhaan kahvinautinnon maailman parhaille vieraille”. (Espresso House 2017b.)

### 2.1 Espresso Housen liikeidea

Espresso Housella on yksi visio, tarjota maailman parasta kahvia maailman parhaille vieraille. Tämän vision mukaan koulutetaan ja perehdytetään työntekijät ja näin työntekijät toimivat päivittäin. (Espresso House b.) Espresso House on nimensä mukaisesti espressokahveja myyvä ruotsalainen kahvilaketju. Espresso Housen kahvi on laadukasta ja kaikki kahvit tulevat omilta, tarkoin määritetyiltä tiloilta laadun sekä viljelijöiden varallisuuden ja hyvien työskentely olosuhteiden varmistamiseksi. (Espresso House a.) Kahvin lisäksi kahviloista löytyy erilaisia makeita sekä suolaisia herkuja. Kaikki leipomotuotteet esimerkiksi leivät, piirakat sekä muffinssit tulevat tuoreena suoraan kahvilaan omalta leipomoltamme Ruotsista, siksi Espresso Housen tuotteet ovat ensiluokkaisia. (Espresso House e.) Oman leipomon lisäksi Espresso Housella on myös oma kahvipaahtimo, jossa kahvilaketjun kahvit paahdetaan. Näin kahvin laatu on helpommin seurattavissa ja määriteltävissä ja se pysyy ensiluokkaisena.

Espresso House halusi vuonna 2015 tuoda Suomeen kahvilaperinteen, jossa kahviloihin voi jäädä istuskelemaan moneksi tunniksi joko jutustellen ystävien kesken tai töitä tehden. Töitä tekemään tulleet on huomioitu kahviloissa ilmaisen internetyhteyden sekä runsaiden pistorasioiden avulla. Espresso Housen vieraskunta on niin sanotusti vauvasta vaariin.

Kahviloissa vierailevat niin lapset, nuoret ja aikuiset ja siksi tuotteita ja juomia on jokaiseen makuun. Syy, miksi kahvilaketju kutsuu asiakkaitaan vieraiksi, on se, että kahvila on työntekijöille kuin koti ja asiakkaat kutsutaan heidän kotiinsa niin kuin vieraat yksityiselämässä.

## **2.2 Espresso Housen organisaatio**

Suomen Espresso Housen henkilöstö on erittäin tiivis, vaikka kasvu ja suosio on ollut suurta. Espresso Housella on yksi palvelutoimisto Helsingin keskustassa, joka tukee kahviloiden ja niiden työntekijöiden toimintaa. Palvelutoimistolla työskentelevät toimitusjohtajan lisäksi alue-, henkilöstö- sekä markkinointipäälliköt sekä liikepaikkaneuvottelija ja rakentamisen projektipäällikkö. Kaikki johtotehtävissä työskentelevät ovat helposti lähestyttävissä ja toimistolle voi mennä keskustelemaan askarruttavista asioista tai vain kahville, milloin tahansa. Jokainen espresso houselainen tittelistä huolimatta on koulutettu ammattitaitoiseksi baristaksi. Näin kaikki voivat tarpeen mukaan tehdä töitä baarin takana. Espresso Housella korostetaan, että päälliköt ovat todella lähellä joka päiväistä työskentelyä. Näin säilyvät perheyriksen arvot ja läheisyys. (Espresso House c.)

Kahviloissa työskentelee monia baristoja erilaisin nimikkein. Espresso Housella on kahvilapäällikkö (CSM), assistant manager (ASM), vuoropäällikkö (SL) sekä barista. Näistä nimikkeistä CSM on tulosvastuullinen kahvilapäällikkö, joka vastaa oman kahvilansa toiminnasta kaikin osa-aluein. ASM on kahvilapäällikön ns. oikea käsi ja johtaa tiimiään. Vuoropäälliköt ovat vastuussa ja toimivat esimerkkinä oman vuoronsa aikana. Vuoropäälliköt yleensä vastaavat perehdytyksistä uusien baristojen kanssa. Nämä kaikki nimikkeet vastaavat yhdessä tiimistä ja kahvilan eri tehtävistä. (Espresso House d.)

Edellä mainittujen nimikkeiden lisäksi tärkeässä osassa ovat kahviloiden kahviantuntijat. Vaikka kaikilla baristoilla on baristakoulutus ja taito tehdä ja luoda kahvijuomia sekä huoltaa espressokoneita, vaatii laitteistot välillä isompaa huolenpitoa. Näistä vastaavat senior barista, master barista sekä barista coach. Näistä senior ja master barista voivat olla ns. normaaleja baristoja tai vuoropäälliköitä yhtäaikaaisesti. Barista coach vastaa senior sekä master baristojen kouluttamisesta ja uusien kahvivastuuhenkilöiden nimeämisestä. Barista coach työskentelee päätoimistolla muiden päälliköiden kanssa. (Espresso House d.)

Työhyvinvointia tutkitaan Espresso Housella neljästi vuodessa. Yritys lähettää kerran kolmessa kuukaudessa sähköisen työtyytyväisyyskyselyn kaikille työntekijöilleen, joka sisältää kuusi kysymystä. Kyselyssä on tarkoituksena selvittää sen hetkinen tilanne kahviloissa viihtyvyyden, esimiestyön työyhteisön sekä organisaation kannalta.

Työtyytyväisyys on työhyvinvoinnin lähikäsite. Työtyytyväisyyden tekijät ovat asenteet, organisaatio, esimiestyö, tiimihenki sekä työn mielekkyys (Kehusmaa 2011, 15.)

Espresso Housen työtyytyväisyyskyselyn kysymykset ovat:

1. Espresso Housella on kiva olla töissä
2. Viihdyn kahvilassani hyvin
3. Viihdyn työkavereideni kanssa hyvin
4. Tulen toimeen esimieheni kanssa hyvin
5. Olen ylpeä siitä, että olen töissä Espresso Housella
6. Voisin suositella Espresso Housea työpaikkana kavereilleni

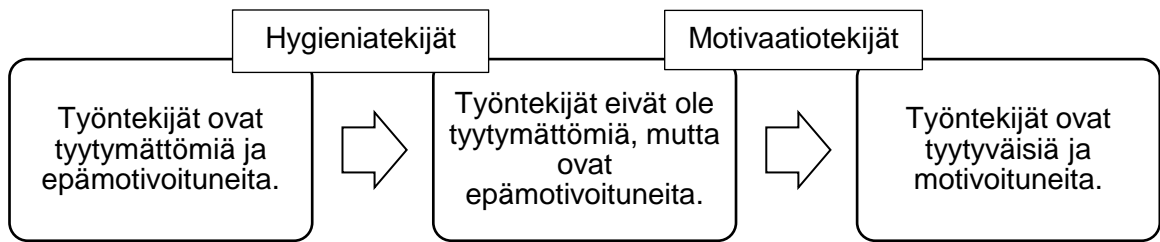


### 3 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointi on laaja käsite ja sitä on määritelty monella tavalla. Työturvallisuuskeskus määrittelee työhyvinvoinnin kolmeen osaan. Niistä ensimmäinen osa perustuu työn tekemiseen, toinen osa työntekijän kokemukseen ja kolmas on kuvaus kokemuksesta. Ensimmäisen osan määritelmän mukaan työhyvinvointiin sisältyy ammattitaitoiset työntekijät, terveellinen työyhteisö ja organisaatio sekä työntekijän on koettava työ tulokselliseksi ja antoisaksi. Työntekijän kokemuksen kannalta työhyvinvointiin vaikuttaa työympäristön sekä -yhteisön turvallisuus ja esimiestyön laatu. Esimiestyöhön sisältyy reagointi yhteistyössä liikkuvien osien hallinnoinnin kanssa. Kolmannen osa-alueen mukaan työhyvinvointia on, kuinka työntekijä tuntee itsensä turvatuksi työympäristössä ja saako työntekijä työstään mielihyvän tunteita. (Anttonen, Räsänen, Aaltonen, Husman, Lindström, Ylikoski, Jokiluoma, Van Den Broek, Haratau, Kuhn, Masanotti & Wynne 2009,18.)

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Jotta työhyvinvointia tapahtuu työyhteisössä, täytyy kaikilla työntekijöillä olla tiedossa organisaation selkeät tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Työhyvinvointi on vahvasti yhteydessä työn sujumisessa ja työn sujumiseen puolestaan vaikuttavat työntekijä itse, työ, esimiestyö, työilmapiiri sekä organisaatio. (Manka & Manka 2016.) Siihen liittyy myös työn mielekkyys, tiimihenki, työympäristö sekä esimiestyö. Hyvinvoiva henkilöstö saavuttaa työllään enemmän voittoa, on tehokkaampi ja työntekijät ovat sitoutuneimpia kuin epähyvinvoiva henkilöstö. Kun koko henkilöstö voi hyvin, se näkyy asiakkaille ja näin asiakastyytyväisyys kasvaa ja yrityksestä tulee tuottoisampi. (Työterveyslaitos a.)

Herzberg loi kaksifaktoriteorian Yhdysvalloissa vuonna 1959. Herzbergin mukaan työssä sekä työyhteisössä ja -ympäristössä on osatekijöitä, jotka johtavat tyytyväisyyteen ja ei tyytyväisyyteen sekä niiden vastakohtiin tyytymättömyyden puuttumiseen ja korkeaan tyytymättömyyteen työssä. Herzbergin mukaan on olemassa osatekijöitä, jotka johtavat tyytyväisyyteen sekä tuottaa tyytymättömyyttä samanaikaisesti. Herzberg jakoi tyytyväisyyden siihen vaikuttaviin tekijöihin, motivaatio- sekä hygieniatekijöihin. (Maidani 1991, 441.)



Kuvio 1. Herzbergin kaksifaktoriteoria mukaillen (Lundberg, Gudmundson, & Andersson 2009)

Mankan (2016) sanoin positiivisia ja optimistisia tunteita ja niiden vaikutuksia työyhteisössä on tutkittu paljon. Kun työntekijällä on myönteinen asenne työhönsä, sillä on suora vaikutus työn tekoon. On todettu, että myönteisyys vaikuttaa työntekijän kaikkiin toimintakyvyn ulottuvuuksiin, kognitiiviseen, sosiaaliseen, psykologiseen sekä fyysiseen ulottuvuuteen. Positiivisuus työssä edistää avoimuutta uusille asioille ja toimintatavoille sekä kasvattaa luovuutta ja oma-aloitteellisuutta. Mielekkyyys omaa työtä kohtaan lisää luottamusta sekä edistää vuorovaikutuksellisuutta kollegoja kohtaan. Tutkimusten mukaan antoisa ja tarkoituksellinen työ kasvattaa työhön sitoutumista sekä terveyttä työ- sekä henkilökohtaisessa elämässä. (Manka & Manka 2016.)

Tämän työn viitekehikseksi valittiin Mankan työhyvinvoinnin malli, koska mallin työhyvinvoinnin tekijät ovat samankaltaisia Espresso Housen vuonna 2017 toteutetun työtyytyväisyyskyselyn kanssa. Kuviossa 2 on kiteytetty Mankan työhyvinvoinnin käsite malliksi. Kuvan laatikoista kaksi muodostaa rakennepääoman ja kaksi sosiaalisen pääoman. Rakennepääomalla tarkoitetaan työn monipuolisuutta ja työntekijän vaikutusvaltaa päättää yhteisistä asioista kuten työn toimintatavoista ja tavoitteista. Rakennepääoma sisältää työntekijän kyvyn ja mahdollisuuden oppia uutta ja kehittää itseään. Sosiaalinen pääoma puolestaan käsittää työntekijän sosiaaliset taidot työympäristössä. Sosiaalisessa pääomassa vaikuttaa myös esimiestyö ja sen laatu työntekijää kohtaan. (Manka & Manka 2016.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään Mankan työhyvinvoinnin mallin tekijät.



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät mukaillen (Manka & Manka 2016)

### 3.1 Työntekijä itse

Leiviskän mukaan työntekijän työhyvinvointia lisää mielekkäässä työympäristössä ja -tehtävissä työskenteleminen. Mielekäs työ on sellainen, jossa työntekijä tuntee itsensä näkyväksi ja kuuluvaksi. Mielekkyyden taustalla on neljä tarvetta. Ensimmäinen tarve on tuntea itsensä merkitykselliseksi ja tehokkaaksi. Toinen tarve on tuntea elämänsä ja työnsä olevan tasapainossa. Kolmantena tarpeena on tuntemus ja tietämys siitä, mitä ja minkä takia ihminen työskentelee ja neljäntenä tarpeena on löytää miellyttävä ja näitä tarpeita tukeva organisaatio. (Leiviskä 2011, 118.)

Mielekäs työ on työtä, josta työntekijä nauttii. Mielekkäässä työpaikassa työntekijä saa työskennellä omien vahvuuksien parissa, mutta samalla myös kehittää itseään sekä toteuttaa itseään. (Carlsson & Järvinen 2012, 15.)

Mielekäs työ on suorassa yhteydessä positiiviseen psykologiaan. Seligmanin ja Csikszentmihalyin (2000) mukaan positiivinen psykologia kannustaa löytämään ja kehittämään elämän ja työn positiivisia puolia. Positiivisen psykologia kehottaa huomioimaan ne tekijät työympäristössä, jotka ovat työntekijän mielestä vahvoja, tehokkaita ja miellyttäviä. Tällainen ajattelutapa aiheuttaa sen, että työntekijä kokee itsensä ja työnsä arvokkaaksi. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5-9.)

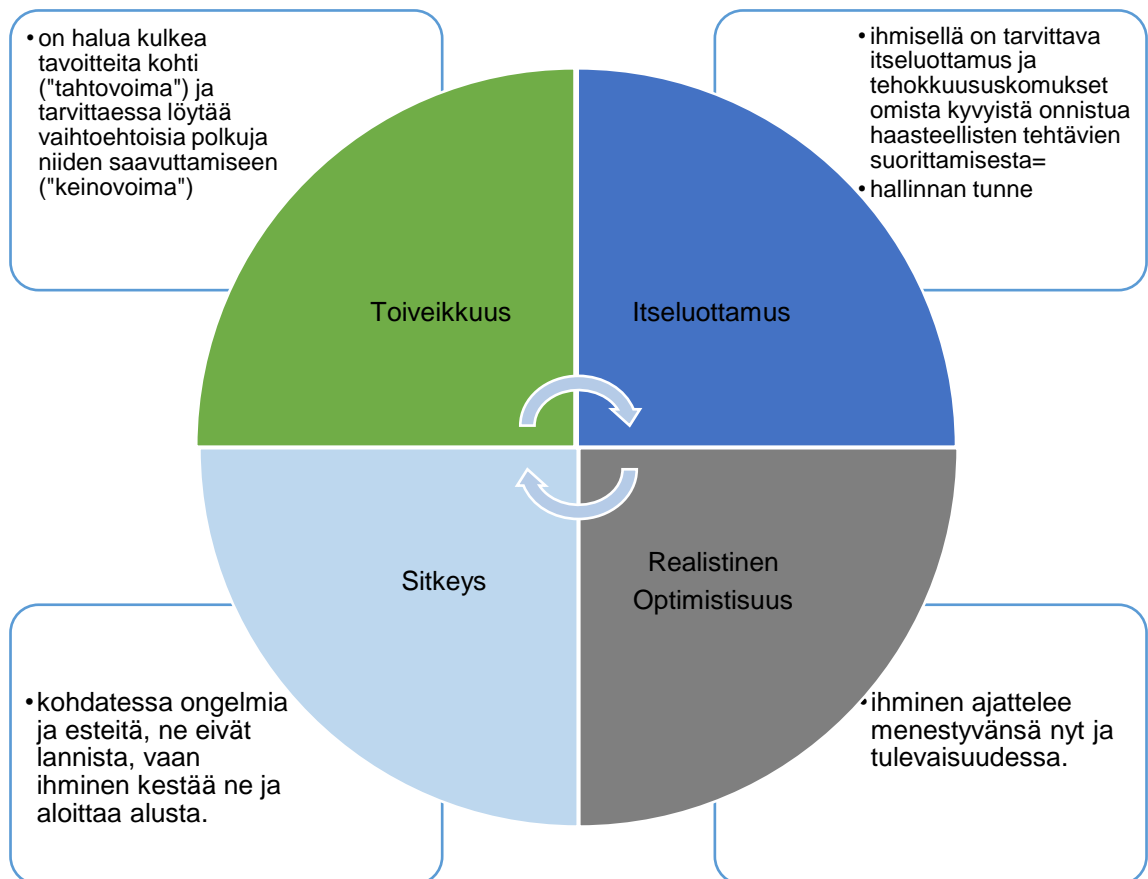
Psykologinen pääoma on kokonaiskuva työntekijän henkisestä kunnosta, asenteista ja vahvuuksista. Psykologisella pääomalla on suuri vaikutus yksilön työhyvinvointiin, sitoutumiseen sekä menestykseen työympäristössä (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013). Psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimistisuus ja sitkeys (Manka & Manka 2016).

Ensimmäinen psykologisen pääoman ulottuvuus, itseluottamus, on ihmisen oma käsitys omista taidoistaan ja tiedoistaan. Itseluottamus luo oman minäkuvan mieleen ja antaa uskon selvitä haasteista menestyksellisesti. Itseluottamus lisää voimavaroja ja motivoi henkilöä vaikeimmistakin työkoitoksista. Hyvän itseluottamuksen omaava työntekijä kohtaa haasteet lannistumatta ja työskentelee omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä itseluottamus tutkitusti lisää ja kasvattaa työntekijän motivaatiota työtä kohtaan sekä nostaa halua vastaanottamaan haastavampia työtehtäviä. Itseluottamusta kasvattaa työntekijöiden ja esimiesten antamat palautteet, heidän tuki sekä luottamuksensa työntekijää kohtaan. Jos tiimi uskoo työntekijäänsä, alkaa hän itsekkin uskoa itseensä. Tätä kutsutaan Pygmalion-efektiksi. Huono itseluottamus aiheuttaa työntekijän itsensä vähättelyn ja lisää stressiä. Itseluottamukseen vaikuttaa ihmisen psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi. (Manka & Manka 2016.) Psyykkinen niin sanottu henkinen hyvinvointi kattaa ihmisen oman näkemyksen mielensä tasapainosta ja hyvinvoinnista. Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa terveelliset elämäntavat kuten riittävä uni, terveellinen ruokavalio, tarpeellinen liikunta ja ihmissuhteet. Fyysinen hyvinvointi on hyvinvointia, jonka saavuttaa liikunnan ja ravitsevan ruokavalion avulla. (Sydänmaanlakka 2011, 29.)

Psykologisen pääoman toinen ulottuvuus on toiveikkuus. Toiveikkuus näkyy työntekijässä itsenäisyytenä sekä itseään ohjailevana luonteenpiirteenä. Toiveikas iloitsee uusista työtehtävistä ja haasteista ja nauttii niiden saavuttamisesta. Toiveikkuudella on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, jos työntekijät saavat itse osallistua realistisiin, mutta haastavien tavoitteiden asettamiseen ja näkevät työnsä tuloksen erilaisten mittausvälineiden avulla esimerkiksi myynninseurannan. Toiveikkuutta lisää työntekijän itsenäinen vapaus etsiä ja löytää ratkaisuja ja toteuttaa niitä, mutta silti tiedostaa taustatuki ja apu esimiesten puolelta. (Manka & Manka 2016.)

Optimistisuus on psykologisen pääoman kolmas ulottuvuus. Optimistisuudella viitataan li-  
säksi luonteenpiirteeseen, jolle tyypillistä on positiivinen ja elämäniloinen asenne. Opti-  
misti uskoo, että on olemassa enemmän hyviä kuin huonoja asioita ja kaikella on tarkoi-  
tuksensa. Optimisti on joustava sekä realisti ja optimistinen elämänasenne kannustavat  
itsekuriin, tulevan suunnitteluun ja asioiden järjestyksessä pitämiseen. Optimisti kokee,  
että työn aiheuttavat haasteet ja ongelmat ovat vain hetkellisiä tiloja ja niistä selvitään  
ponnistelemalla vain enemmän. Tämän takia optimistilla on paremmat mahdollisuudet sel-  
vitä vaikeista työtehtävistä paremmin. (Manka & Manka 2016.)

Psykologisen pääoman viimeinen ulottuvuus on sitkeys. Sitkeä työntekijä ei lannistu, jos  
työtehtävä ei onnistu ensimmäisellä kerralla vaan koittaa useamman kerran, kunnes on-  
nistuu. Sitkeä työntekijä ei hätkähdä yllättävistäkään muutoksista vaan sopeutuu tilantee-  
seen kuin tilanteeseen. (Manka & Manka 2016.)



Kuvio 3. Psykologisen pääoman ulottuvuudet mukaillen (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013)

### 3.2 Työ itsessään

Työn tekeminen nykyajan maailmassa on lähes välttämätön toimeentulon lähde. Työ antaa meille toimintaa arkipäiville ja pitää meidät kiinni yhteiskunnassa. Työn avulla voimme saada mielihyvän tunteita kannustuksesta, palkitsemisesta sekä ylenemisestä haastaviin tehtäviin. Työn avulla emme saa vain rahaa, vaan kokemuksia ja koemme erilaisia, niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita. (Leiviskä 2011, 115.)

Leiviskä sanoo, että nykyaikana motivaattorina ei toimi vain raha, vaan työn merkitys sekä mielekkyys. Mielekkyyttä työympäristössä lisää tärkeäksi ja tehokkaaksi itsensä tunteminen. Työ antaa työntekijöille palkan lisäksi vastuuta sekä haasteita. Leiviskä muotoilee kirjassaan: ”Jos työ ei ole vain työtä, ei palkkiokaan voi olla vain palkkaa”. (Leiviskä 2011, 116.) Kun työntekijä pääsee työssään käyttämään kaikkia taitojaan ja kykyjään sekä oppimaan uutta, työ saa merkityksen tunteen (Leiviskä 2011, 119). Vuonna 2008 painetussa Tilastokeskuksen julkaisussa mainitaan, että itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen työpaikoilla on tärkeämpää suomalaisille kuin yleneminen (Lehto & Sutela 2008, 199). Tästä päätellen suomalainen työntekijä arvostaa mielekästä työtä ja työympäristöä enemmän kuin hyväpalkkaista työtä. Kun työntekijä on mielekkäässä työympäristössä, hän kehittyy työssään nopeammin ja saavuttaa haastavatkin haasteet. Mielekäs työ johtaa lisäksi pitkäaikaisiin työsuhteisiin ja organisaatiot saavat sitoutuneita työntekijöitä. Työ ei ole tällöin vain työtä vaan osa identiteettiä.

Yhdysvaltalaisen psykologin Csikszentmihalyin mukaan (2003) on olemassa kolme ehtoa, jotka vaikuttavat siihen mitä koemme työstämme. Ensimmäinen ehto on, että työolot ovat sellaiset missä työntekijät ovat motivoituneita. Esimiehen tulee siis koota työympäristöstä sekä koko organisaatiosta sellainen, mikä tukee motivoitumista sekä sitoutumista. Csikszentmihalyi (2003) huomauttaa, että työolot määräävät suureksi osaksi sen, miten halukkaita työntekijät ovat tarttumaan tehtäviinsä (Csikszentmihalyi 2003, 104). Toisena ehtona Csikszentmihalyin mukaan on työn arvot. Työn täytyy olla arvokasta ja työntekijälle merkityksellistä, jotta työhyvinvointi lisääntyisi. Tutkimuksien mukaan, ihmiset pitävät työtään arvokkaana, jos muut ajattelevat niin. Hyvänä esimerkkinä tästä on opettajan ammatti. Se on rankkaa ja haasteellista, mutta palkitsevaa ja yhteisö pitää sitä tärkeänä. Viimeisen ehtona on työmotivaatio, ja työntekijän oma asenne, joka on täysin lähtöisin työntekijästä itsestään. On työntekijästä kiinni, kuinka voi löytää työstään niitä positiivisia ja energiaa nostattavia tekijöitäkin. Työmotivaatiolla on suuri vaikutus koko työyhteisön työmotivaatioon sekä yhteishenkeen. Hyvällä työmotivaatiolla koko työhyvinvointi lisääntyy ja yritys kehittyy. (Csikszentmihalyi 2003, 104–105.) Näitä kolmea ehtoa toteuttamalla, työnantaja saa sitoutuneita, tyytyväisiä ja ylpeitä työntekijöitä tiimiinsä.

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan eräs tärkeimmistä motivaatiotekijöistä on työ itse. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkitseminen hyvästä suorituksesta, etenemismahdollisuudet ja eteneminen, työn merkityksellisyyden tunteminen sekä arvostuksen saaminen. Motivaatiotekijät ovat niin sanottuja sisäisiä tekijöitä. Sisäiset tekijät motivoivat ensiluokaisesti suorituskyyhiin ja ne aiheuttavat positiivista tyydytystä työpaikalla. Motivaatiotekijät ovat luontainen osa työhyvinvointia sekä työympäristöä. (Herzberg 1987, 113.)

### **3.3 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin**

Esimies on henkilö, joka johtaa työntekijöitään organisaation tai työtiimin yhdessä asettamiin tavoitteisiin ja määränpäihin. Esimies ja johtaja ovat tiimensä kasvot ja edustaa työyhteisöään esimerkillisesti. Aikaisempien tutkimusten mukaan on todettu, että esimiestyö vaikuttaa työhyvinvointiin niin positiivisesti kuin laskevasti. (Juuti 2006, 77–85.)

Esimiestyö on erittäin tärkeä osa-alue organisaatiossa, koska hyvällä esimiestyöllä on vaikutusta työhyvinvoinnin kaikkiin tekijöihin: työn sisältö, olosuhteet, ilmapiiri ja työntekijöiden osaaminen ja perehdyttäminen. Hyvät johtajuustaidot vaikuttavat niin esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen sekä voi parantaa niitä työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka vaativat kehittämistä ja ylläpitoa. (Juuti & Vuorela 2015, 23–24.)

Juutin ja Vuorelan mukaan (2015) esimiehen perustehtäviin kuuluu merkityksellisen ja miellyttävän ilmapiirin luominen organisaatioon ja työyhteisön välille. Kun työyhteisössä on mukava olla, täytyy työtehtävät ja tavoitteet olla selkeitä. Esimiehen tehtäviin kuuluu tavoitteiden hallinnointi ja työn merkityksen vahvistaminen. Näiden lisäksi johtajuus käsittää resurssien ja voimavarojen ylläpitäminen ja lisääminen tarvittaessa ja tarkistaminen, että työntekijöillä on tarpeeksi voimavaroja toimia organisaation määräämällä tavalla. (Juuti & Vuorela 2015, 28.)

Tutkimusten mukaan, esimiehen ja työntekijän välinen suhde ja työntekijöiden välinen suhde voidaan kiteyttää yhdeksi sosiaaliseksi pääomaksi. Esimiehen ja työntekijän välinen suhde on vertikaalinen ja työntekijöiden välinen suhde on horisontaalinen. (Oksanen 2009, 16.) Tutkimuksessaan Oksanen tutki vertikaalista ja horisontaalista suhdetta kahdeksalla mittarilla:

Vertikaalinen:

1. Esimieheen voi luottaa.
2. Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti.
3. Esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia.

Horisontaalinen:

4. Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa.
5. Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.
6. Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.
7. Tavoitteenamme on toimia yhdessä.
8. Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty.

Nämä kahdeksan mittaria näyttävät, ajattelevatko työntekijät heidän olevan arvostettuja, kunnioitettuja ja tasavertaisia. (Oksanen 2009, 51.)

Sosiaalinen pääoma on yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tuotos. Sosiaalisella pääomalla on positiivinen vaikutus työyhteisön ryhmädynamiikkaan, vuorovaikutustaitoihin sekä luottamuksen tunteeseen. Sosiaalista pääomaa voi kuvailla työyhteisön voimavaraksi ja se vaikuttaa motivoivasti haluun saavuttaa tavoitteet. Sosiaalinen pääoma kasvaa, kun sitä käytetään. Kun työntekijä kokee, että hänellä on hyvä vuorovaikutussuhde esimiehensä kanssa, sosiaalinen pääoma kasvaa entisestään. Sosiaalinen pääoma voi aiheuttaa työyhteisössä ja esimiesten välisissä suhteissa negatiivisuutta. Jos sosiaalinen pääoma on organisaatiossa liian vahva, voi aiheutua kiusaamistapauksia, koska ryhmä on liian tiivis ja vahva. (Manka & Manka 2016.) Oksanen on tutkinut, että hyvä sosiaalinen pääoma vaikuttaa työhyvinvointiin nostavasti. Niissä organisaatioissa, joissa sosiaalinen pääoma oli vähäistä tai kasvussa, riski sairastumiseen oli 1,3-kertainen keskiarvoon verrattuna ja ne työntekijät, joilla ei ollut sosiaalista pääomaa työympäristössään, sairastumisriski oli jopa 1,8-kertainen. (Oksanen 2009, 62.)





Kuvio 4. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät mukaillen (Oksanen 2009.)

Hyvä johtaminen ja esimiestyö kasvattavat sosiaalista pääomaa organisaatiossa ja työyhteisön välillä. Hyvän modernin johtamistavan johtajaa voi kuvailla sanoilla esimerkillinen ja luotettava, reilu ja oikeudenmukainen, tunneälykäs, työtiimistään huolehtija, innostaja ja motivoiva sekä optimistisen ilmapiirin luoja. Esimerkillisyys ja luotettavuus näkyvät hyvässä johtajassa perustelluin päätöksin sekä noudattaen omia sääntöjä ja työskentelmällä asettamia tavoitteita kohden. Hyvä johtaja tekee esimerkillisiä, eettisiä päätöksiä tiiminsä sekä ympäristön hyväksi. Sosiaalista pääomaa kasvattava esimies kuuntelee työntekijöitään, heidän ideoitaan ja ottaa heidät päätöksiin mukaan. Johtaja luo työympäristöstä sellaisen, jossa on helppoa ja turvallista työskennellä. Esimiehen tulee antaa positiivista ja rakentavaa palautetta työntekijän tueksi, jotta työntekijä ymmärtää, mitä hän tekee oikein ja mitä asioita voi kehittää. Hyvä esimies on aina läsnä ja kuuntelee työntekijöitään heidän huolissaan. Esimiehen tulee lisäksi olla tietoinen työntekijöidensä voimavaroista ja jaksamisestaan. Jos työntekijä alkaa väsyä, tulee johtajan puuttua asiaan ja auttaa työntekijäänsä ja puuttua kuormittaviin tekijöihin. Hyvä johtajuus vaatii innostavan persoonan, joka ei lyttää työntekijöidensä ideoita vaan keskittyy niihin ja kehittää sekä mahdollisesti toteuttaa niitä. Johtaja haastaa ja innostaa työntekijöitään kohti uusia haasteita ja antaa heille tavoitteita. Hyvä johtaja on hyvän ilmapiirin luoja ja perusta, joka ylläpitää sosiaalista pääomaa organisaatiossa. (Manka & Manka 2016.)

Moderni johtaminen tarkoittaa, että ryhmän kaikki jäsenet auttavat toinen toistaan saavuttamaan henkilökohtaiset ja organisaation yhteiset tavoitteet. Moderni johtajuus vallitsee niissä yrityksissä, jossa vuorovaikutus toimii esimerkillisesti ja kaikilla on oikeus osallistua päätöksen tekoon. Moderni johtaminen aiheuttaa työntekijöille merkityksellisyyden tunteen, joka vaikuttaa suoraan yrityksen tuottavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Johtajuus on niin sanotusti jaettu yhteisesti kaikkien työntekijöiden kesken ja se kohdistuu ryhmädynamiikkaan. Modernille johtamiselle tyypillistä on luottamus työntekijöitä kohtaan ja heidän valtuuttamisella uusiin, haastavampiin tehtäviin. Kun johtaminen on jaettu työntekijöiden kesken, kaikki ovat tietoisia tavoitteista ja tekevät töitä niiden eteen, jokaisella tiimin jäsenellä on työkavereiden tuki taustalla, joka aiheuttaa arvokkuuden tunnetta sekä koko työyhteisöllä on päätös- ja sanavalta yhteisiin asioihin sekä työtehtäviin. (Manka & Manka 2016.)

Jaetun johtamisen lisäksi modernissa johtamistyyliä käytetään vuorovaikutteista johtamista. Vuorovaikutteinen johtaminen perustuu LMX-teoriaan (leader-member-exchange). Teorian tarkoittaa esimiehen ja työntekijän välistä työsuhdetta. Teoria painottaa esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen tärkeyttä johtamisessa. Vastavuoroinen johtaminen antaa työntekijöille vallan ja vastuu huolehtia omista työtehtävistä ja tavoitteiden saavuttamisesta ja esimies antaa työntekijälle resurssit työskentelyn tueksi. LMX-teorian mukaan, jokainen esimiehen ja työntekijän välinen suhde on erityinen ja merkityksellinen. (Yukl 2008.)

Vastavuoroisuus esimiehen ja työntekijän välillä lisää tunnollisuutta ja luottamuksellisuutta sekä yhteistyötaitoja. Vastavuoroisessa johtamisessa työntekijät haluavat huolehtia yhteisistä asioista ja vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Vastavuoroisessa ympäristössä myös esimies tietää, että häntä arvostetaan ja kunnioitetaan. (Keskinen 2005.) Perinteinen johtaminen on hierarkkista, jossa vallitsee selkeät johtajat. Perinteisen johtamisen käsitysmallin mukaan, työntekijät ovat organisaatiossa vain rahan ja työn pakonomaisuuden takia. Perinteinen johtaminen on jaettu kahteen osaan: asiajohtaminen ja ihmisjohtaminen. Perinteinen johtaminen ei innosta työntekijöitä kokeilemaan uusia haasteita ja näyttämään omaa osaamista. Perinteinen johtaminen on modernin johtamisen vastakohta ja johtamistyyleistä modernia johtamista tulisi toteuttaa nykyajan organisaatioissa. (Manka & Manka 2016.)

Modernin ja perinteisen johtamisen lisäksi on keskustelevala johtaminen. Keskusteleavassa johtamisessa esimies ja työntekijä järjestävät aikaa yhdessä keskustelulle.

Keskustelun aikana tärkeintä on, että esimies kuuntelee työntekijäänsä ja osoittaa mielenkiintonsa hänen kertomiin asioihin. Keskustelun aikana työntekijä kokee, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteillään on merkitys. Hyvä keskustelu päättyy aina yhteiseen sopimukseen tai tavoitteeseen. Keskustelu tuo myös esimiehelle paljon hyvää. Esimies oppii tuntemaan työntekijöitään paremmin ja tiedostaa mahdolliset ongelmatekijät työorganisaatiossa. Esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen tarkoituksena on edistää työntekijän motivaatiota, kehittää työntekijää sekä edistää sitoutumista. Keskusteleminen työkaluna lisää avoimuutta sekä luottamusta ja antaa luvan tuoda julki omia mielipiteitä tuomitsematta. Keskusteleminen johtaminen vahvistaa ja edistää työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2015, 24–27.)

Keskusteleavan johtamistavan työkaluja ovat esimerkiksi kehityskeskustelut ja palaverit. Kehityskeskustelu on ennalta määrätty aika, jolloin esimies ja työntekijä keskustelevat kahden kesken työntekijään ja työntekijän työhön liittyvistä asioista. Keskustelu on ennalta määrätty, jotta työntekijä pystyy valmistautumaan ja miettimään keskustelunaiheita valmiiksi. Sama pätee esimieheenkin, näin esimies pystyy asennoitumaan tietyn työntekijän kehitykseen. Kehityskeskusteluja olisi hyvä pitää noin 2 kertaa vuodessa. Kehityskeskustelun aikana on tarkoitus keskustella työntekijän kanssa luottamuksellisesti siitä, mitä työntekijällä on mennyt hyvin ja missä voi vielä kehittyä. Vastavuoroisesti työntekijä saa avoimesti kertoa mielipiteensä esimiehen työskentelystä, niin hyvistä kuin huonoistakin puolista. Kehityskeskustelun tarkoituksena on kehittää kumpaakin osapuolta. (Juuti & Vuorela 2015, 95–101.)

Palaverit ovat koko tiimin yhdessä pidettäviä keskustelutilanteita. Itse olen kokenut henkilökuntapalaverin, päällikköpalaverin sekä vuoropäällikköpalaverin. Näistä ensimmäinen on koko henkilökunnan kanssa ja kaksi viimeistä vain asianomaisten kanssa. Palaveri on keskustelutilaisuus, jossa keskustellaan koko tiimin tilanteesta, hyvistä ja huonoista asioista sekä kehitysmahdollisuuksista. Palaverissa kaikkien osallistujien mielipiteet tuodaan julki ja huomioidaan. Palaverissa on yleensä puheenjohtaja, esimies, joka valmistautuu palaveriin agendalla eli esityslistalla. Lista on koottu kaikki asiat, jolle halutaan antaa huomio. Ne ovat yleensä kehityskohteita tai uudistuneita toimintatapoja, joita esimies haluaa informoida palaverin avulla eteenpäin. Palaveriin on helppo liittää virkistyspäivä tai muita aktiviteetteja, jolloin mieli pysyy virkeänä koko palaverin ajan. (Juuti & Vuorela 2015, 102–105.)

### 3.4 Tiimi- ja yhteistyön vaikutus työhyvinvointiin

Sosiaalinen pääoma on niin esimiestyön kuin yhteistyön ja vuorovaikutuksen tuotos. Sosiaalisen pääoman kehittäminen ja ylläpitäminen työyhteisössä ja koko organisaatiossa vahvistaa työhyvinvointia. Tiimi- ja yhteistyön sosiaalisen pääoman yksi käsitteistä on alaistaito eli työyhteisötaidot. Alaistaito tarkoittaa työntekijän omia taitoja työskennellä muiden työntekijöiden kanssa. Alaistaitoihin kuuluvat esimerkiksi toisen auttaminen, tunnollisuus, sovinnollisuus sekä työskenteleminen reilusti ja muita arvostaen. Nämä taidot edistävät ja kehittävät sekä ylläpitävät yhteisöllisyyttä ja tiimihenkeä organisaatiossa. Muita työyhteisötaitoja ovat muun muassa itsensä kehittäminen ja omista työtehtävistä ja työpanoksesta huolehtiminen, käytöstavat työkavereitaan kohtaan, arvostuksen näyttäminen työkavereiden työpanokseen, työympäristön viihtyvyydestä huolehtiminen, rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen työtehtävistä tai mahdollisista kehitysehdotuksista sekä ilmapiirin kohentaminen ja kiusaamisen vähentäminen. (Manka & Manka 2016.)

Työilmapiiri on työntekijöiden aikaansaama tila. Se voi olla joko hyvä tai huono riippuen työntekijöiden asenteesta työtään, organisaatiota sekä työyhteisöään kohtaan. Positiivinen ja hyvä työilmapiiri edistää yksilön kehittymistä työtehtävissään sekä se on yritykselle tuloksellisempaa. Positiivisuus lisää myös työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Myönteinen työilmapiiri vaikuttaa myös työntekijän arvostukseen työtään kohtaan ja näin työstä tulee merkityksellisempää. Hyvä työilmapiiri kasvattaa työntekijän työhyvinvointia. Työilmapiiriä kehittääkseen, se vaatii jokaisen työyhteisön jäsenen panostuksen. (Aro 2018, 31.)

Hyvä ilmapiiri tuottaa luottamuksen tunteen työyhteisön keskuudessa. Työyhteisön jäsenet tukevat toinen toistaan kohti parempia suorituksia. Tiimin tuki työyhteisön välillä tarkoittaa sitä, että työyhteisön ilmapiiri ei kärsi epäonnistumisista. Vastoinkäymisistä saadaan energiaa ja tiimin tuella saavutetaan tavoitteet ensi kerralla. (Järvinen 2008.)

Organisaatioilmapiiri on organisaation jäsenten kokemus, millaista on olla osana organisaatiota ja se syntyy organisaation toimijoiden välisen vuorovaikutuksen avulla. Organisaatioilmapiiri muovautuu työntekijän henkilökohtaisesta kokemuksesta oman työpaikansa sosiaalisen ympäristön ominaispiirteistä (Juuti 2006, 232–233.)

Psykologinen organisaatioilmapiiri on kuvaus siitä, mitä asioita työntekijä pitää itse merkittävänä ja arvokkaina tekijöinä organisaatiossa ja millainen työntekijän oma kokemus organisaatiosta on. Psykologinen organisaatioilmapiiri on yksilön havaintoja organisaatiosta.

Kollektiivinen organisaatioilmapiiri muodostuu yksilön kokemuksista samankaltaisissa ympäristöissä kuin omassa organisaatiossa. Kollektiivisessa organisaatioilmapiirissä on olennaista ymmärtää yksilön omat kokemukset organisaatiosta, niin mielikuvat kuin yksilön käsityksetkin. Tämä todistaa sen, että jokaisessa organisaatiossa on omat ja tutut toimintatavat, jotka vaikuttavat työskentelyyn. (Juuti 2006, 233–234.)

Työyhteisö on ryhmä, jolla on omat kehitysvaiheensa. Mikään tiimi ei ole valmis ensimmäisenä päivänä, koska tutustuminen toisiin sekä työhön vievät aikaa. Ryhmän kehitysvaiheita ovat aloitusvaihe (forming), kuohuntavaihe (storming), yhdenmukaisuusvaihe (norming), toimiva vaihe (performing) sekä päätösvaihe (adjourning). Aloitusvaihe on vaihe aivan ryhmän muodostumisen alussa. Aloitusvaiheessa ryhmä tutustuu toisiinsa ja tulevaan työtehtäväänsä. Ryhmän jäsenet eivät tässä vaiheessa tuo vahvoja mielipiteitä esiin vaan kuulostelevat, mitä muut ovat mieltä. Aloitusvaiheessa esiin nousee sovinnaisuus sekä varovaisuus. Tämän vaiheen aikana ryhmä sopii käytännönasioista. Tiimin jäsenet yrittävät yksilöinä ymmärtää tulevat tehtävänsä, roolinsa sekä tavoitteensa. Aloitusvaiheen tärkeimmät tehtävät voidaan kiteyttää jäsenten tutustumiseen, työtapojen löytämiseen sekä tehtävänannon selkiyttämiseen. Aloitusvaiheessa ryhmän ohjaajalla on tärkeä rooli. Vetäjän avulla tiimi tutustutetaan toisiinsa ja vetäjällä on niin sanotusti ohjat käsissään. (Pohjanheimo 2012.)

Toinen vaihe on kuohuntavaihe. Kuohuntavaiheessa ryhmän jäsenet alkavat jo kyseenalaistamaan annettuja tehtäviä ja sovittuja työnjakoja. Ryhmän koetaan olevan luotettava, joten omat mielipiteet ovat sopiva tuoda julki. Ajatukset herättävät keskustelua. Esimieheltä kuohuntavaihe vaatii ryhmän kaikkien jäsenten kuuntelua ja ymmärtämistä. Kuohuntavaihe on tärkeä osa ryhmän toimintaa. Se vahvistaa tiimihenkeä ja luottamusta. (Pohjanheimo 2012.)

Kolmas vaihe on yhdenmukaisuusvaihe. Vaiheessa nimensä mukaisesti on yhteiset toimintatavat ja tavoitteen saavuttamiseksi tehdään töitä yhdessä. Yhdenmukaisuusvaiheessa kaikille tiimin jäsenille säännöt ja normit ovat selkeitä eikä niistä synny riitoja. Ryhmän sisällä vallitsee hyvä ilmapiiri sekä yhteishenki ja jäsenet tuntevat toisensa hyvin. Ryhmän johtajan tehtävänä ei ole enää ylläpitää ryhmää vaan ryhmä toimii itsenäisesti. (Pohjanheimo 2012.)

Toimiva ryhmä on vaihe, jossa työskentely toimii saumattomasti. Yhdenmukaisuusvaiheesta vaihe eroaa joustavuudellaan sekä enemmän luottamuksellaan ryhmän keskuudessa. Ryhmän sisällä pystyy jakamaan mielipiteitä avoimesti ja toisiaan kunnioittaen,

joka mahdollistaa työn tavoitteen etenemisen. Viimeinen vaihe on päätösvaihe. Päätösvaiheessa ryhmän tavoite on saavutettu. Työn päätteeksi vaihe saattaa aiheuttaa surua, koska ryhmä on ollut toimiva ja siinä on ollut mukava työskennellä. (Pohjanheimo 2012.)

### **3.5 Organisaation vaikutus työhyvinvointiin**

Organisaatio on ihmisten luoma ympäristö, jossa vallitsee tietyt toimintatavat sekä yhteiset päämäärät. Organisaatioiksi lasketaan esimerkiksi työpaikat sekä vapaaehtoistoiminta. (Juuti 2006, 204-205.) Työpaikan organisaatiossa luodaan toimivia ja toteutuvia sääntöjä ja ohjeita, joita työntekijät sekä esimiehet noudattavat. Esimiehet johtavat tiimiään organisaation yhteisillä toimintatavoilla sekä tavoitteilla. Organisaation tavoilla ja rakenteella on suuri vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen. (Juuti 2006, 204–205.) Leiviskän mukaan (2011) työpaikoilla sekä -ympäristöissä suurimpia työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä on stressi, työvoimapula sekä pelko lomautuksista. Jatkuva epävakaus työympäristössä laskee työhyvinvointia sekä motivaatiota.

Herzbergin teorian hygieniatekijöihin eli ulkoisiin tekijöihin kuuluvat työntekijöiden palkat, yrityksen käytännöt sekä tavat, työsuhte-edut, työympäristö sekä olosuhteet, turvallisuus ja työyhteisön toimivuus. Hygieniatekijät ovat olennainen osa työympäristöä ja työtyytyväisyyttä ja niillä vältetään työtytymättömyyttä. Pelkästään hygieniatekijöiden avulla ei voi johtaa työntekijöitä pitkäaikaiseen työtyytyväisyyteen, mutta hygieniatekijät ovat silti olennainen osa työtyytyväisyyttä. (Herzberg 1987, 113.)

Klassinen organisaatioteoria on syntynyt 1900-luvun alussa. Teoriassa on paljon yhtäläisyyksiä omiin kokemuksiin koskien työpaikkojen- ja ympäristöjen organisaatioita ja niiden toimintatapoja. Klassiselle organisaatioteorialle tyypillistä on tehtävien jakaminen ja suunnittelu mahdollisimman pitkälle ja erilaisten ohjeiden ja sääntöjen saneleminen, jotta toiminta ja tehtävät ovat selkeitä ja helposti noudatettavissa. Klassisessa organisaatioteoriassa vallitsee hierarkia, joka tarkoittaa, että ylempi taho seuraa alaisten työntekoa. Teorialle tyypillistä on työtehtävien ja vastuun selkeys. Jokaiselle työntekijälle annetaan selkeät ohjeet, kuinka työtehtävässä tulee toimia ja mitä työntekijältä odotetaan. (Juuti 2006, 213–214.)

Mankan (2016) mukaan työhyvinvointia organisaatiossa kehittää ja ylläpitää organisaation tavoitteellisuus, joustava rakenne sekä osaamisen kehittäminen ja tietotaidon säilyttäminen. Tavoitteellinen organisaatio tarkoittaa, että organisaatiolla ja sen jäsenillä on yhteiset tavoitteet nykypäivälle sekä tulevaisuudelle. Hyvinvoivassa organisaatiossa on toimintata-

vat ja avaintekijät näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja huolehditaan toimintatapojen päivittämisestä. Tavoitteellisuutta ja hyvinvointia lisää itse työntekijöiden valta vaikuttaa omiin tavoitteisiin. Tällä tavoin tavoitteet myös motivoivat työntekijöitä enemmän työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Manka & Manka 2016.)

Joustava organisaatio ja rakenne luovat luottamuksen tunteen työntekijöille, koska heillä on valtaa vaikuttaa enemmän oman työalueensa hoitamiseen ja päätöksiin. Työtehtävät ja tavoitteet voivat muuttua nopeastikin erilaisissa tilanteissa ja ne vaativat pikaisiakin päätöksiä. Tällöin joustavassa organisaatiossa pystytään reagoimaan muutoksiin nopeammin, kun työntekijän ei tarvitse kysyä ohjeita ylemmältä taholta vaan pystyy ratkaisemaan ongelman itsenäisesti. Tämä lisää asiakastyytyvääisyyttä sekä työntekijän ongelman ratkaisutaitoa ja itsenäisyyttä. Suurin vaikutus sillä on työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin, koska työntekijä tuntee itsensä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi. (Manka & Manka 2016.)

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa ylläpitää työntekijöiden tietoja ja taitoja ja motivoi oppimaan uusia toimintatapoja ja käyttämään niitä. Osaamisen kehittäminen on avainasemassa organisaation tavoitteiden kanssa ja työntekijöitä kehitetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Uusien asioiden oppiminen vie aikaa ja vaatii vuorovaikutusta ja innovatiivisen ympäristön, mutta se tuottaa organisaatiolle vain hyvää. Kannustavassa ja oppimista edistävässä ilmapiirissä työhyvinvointi on parempi ja näin oppiminenkin on tehokkaampaa kuin kiireen ja jännittyneen ilmapiirin keskellä. (Manka & Manka 2016.)

Työntekijän sitoutuneisuus vaikuttaa koko organisaatioon ja sen sekä koko työtiimin työhyvinvointiin. Sitoutuminen organisaatioon lisää työntekijän halua työskennellä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja niiden hyväksi. Sitoutuminen vähentää irtisanomisriskiä ja siitä johtuvaa henkilöstön vaihtumista. Tällöin henkilökunta pysyy vahvana yhteinäisine tavoitteineen ja voivat työskennellä menestyäkseen. (Leiviskä 2011, 120.)

Organisaatiositoutuminen on jaettu kolmeen osaan: tunneperäiseen sitoutumiseen, jatkuvaussitoutumiseen sekä normatiiviseen sitoutumiseen. Nämä kaikki osat vaikuttavat omalla käyttäytymismallillaan työntekijän pysyvyyteen organisaatiossa. Tunneperäinen sitoutuminen eli tunteeseen perustuva halu kuulua organisaatioon. Tunneperäisen sitoutumisen omaavat työntekijät haluavat pysyä organisaatiossa omasta tahdostaan. Se osoittaa kiintymystä organisaatioon ja halua toteuttaa tehtäviä organisaation ja yhteisten päämäärien hyväksi. Sitoutuminen vahvistuu silloin, kun työntekijä tuntee olevansa osa organisaatiota ja organisaation oleva osa työntekijän identiteettiä. Organisaatiossa, jossa

esiintyy tunneperäistä sitoutumista, työntekijöitä kohdellaan arvokkaasti sekä kunnioitettavasti. Tunneperäinen sitoutuminen vähentää poissaoloja, lisää motivaatiota ja parantaa työsuoritusta ja työhyvinvointia. (Leiviskä 2011, 121–122.)

Jatkuvuussitoutuminen tarkoittaa työntekijän sitoutumista organisaatioon koska, hän ajattelee, että lähteminen organisaatiosta aiheuttaa kustannuksia ja työsuhte-etujen menettämistä. Jatkuvuussitoutuminen aiheuttaa työntekijöissä tunteen, että on pakko pysyä organisaatiossa, vaikka se ei olisi itselleen merkityksellistä. Jatkuvuussitoutuminen syntyy, kun työntekijä kokee itsensä arvottomaksi eikä hänen panostustaan organisaatiota kohtaan huomata tai hän tuntee, ettei ole muita vaihtoehtoja. Jatkuvuussitoutunut työntekijä suorittaa työssään vain tarpeellisen eivätkä ole täysin motivoituneita. Tämä voi heijastua muuhun työtiimiin laiskuutena ja on organisaatiolle epähyvinvoivaa. (Leiviskä 2011, 121.)

Viimeinen organisaatiositoutumisen osa on normatiivinen sitoutuminen. Työntekijä, jolla on normatiivinen sitoutuminen, kokee, että on velvollisuuden tunteessa organisaatiotaan kohtaan. Työntekijällä on tunne, että hänellä on velvollisuus pysyä organisaatiossa. Normatiivinen sitoutuminen syntyy silloin, kun työntekijä saa etuuksia, jotka luovat vastapalveluksen tunteita. Normatiivinen sitoutuminen on samankaltainen kuin tunneperäinen sitoutuminen, mutta heikompi. Velvollisuus jatkaa organisaatiossa ei ole aina organisaation ja työyhteisön hyväksi. (Leiviskä 2011, 121–122.)

Kun organisaatiossa on eniten tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista ja vähiten jatkuvuussitoutumista, organisaatio ja työyhteisö voi hyvin. Organisaatio voi vaikuttaa oikeiden sitoutumisten kasvattamiseen luomalla mielekkään työympäristön, kannustavan ilmapiirin, jossa voi toteuttaa itseään sekä vahvistamalla ilon ja onnistumisen tunteita. (Leiviskä 2011, 123.)



## 4 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkin työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnin tekijöistä Espresso Housella sekä tuotan ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tavoitteenani on haastatteluiden avulla syventää Espresso Housen johdon ymmärrystä työhyvinvoinnin tekijöistä, jotka ovat avainasemassa työntekijöiden työhyvinvointiin kahviloissa. Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, jonka toimeksiantajana on Espresso House Finland. Espresso House haluaa tietää, mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat vahvimmillaan ja mitkä heikoimmillaan kahviloissa ja miten niitä voisi kehittää.

Opinnäytetyössäni käytän laadullisia tutkimusmenetelmiä selvittääkseni työhyvinvoinnin tekijöiden, esimiestyön, yksilön, organisaation, työn itsessään sekä työilmapiirin toimivuutta kahviloissa. Valitsen laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen, koska haastattelella saan syvällisempää tietoa työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Haastattelukysymykset muodostan tietoperustassa esitellyistä Mankan mallin työhyvinvoinnin tekijöistä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164). Haastattelun kohdekahviloistani kuusi baristaa sekä kuusi shift leaderia. Kahvilat, joista haastateltavat kerään, valikoituvat Espresso Housen henkilöstöasiantuntijan avustuksella. Kohdekahviloiksi valikoitui kahviloita niin Helsingin keskustasta kuin Espoostakin. Valitsimme yhdessä HR-päällikön kanssa juuri nämä kahvilat, koska kyseisissä kahviloissa aiemman työtyytyväisyyskyselyn otanta oli tarpeeksi laaja ja vastauksia oli laidasta laitaan.

Opinnäytetyöni avulla Espresso House Suomi saa tarkempaa tietoa siitä, mitkä työhyvinvoinnin tekijät työpaikoilla toimivat ja mitkä vaativat enemmän huomiota. Aineiston analysoinnin jälkeen tuotan konkreettisia kehitysideoita Espresso Houselle, jotta työhyvinvointi kahviloissa paranisi.

### 4.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus tilanne. Haastattelussa haastattelija kysyy haastateltavalta kysymyksiä, jotka ovat merkittäviä tiedon keruun ja analysoinnin kannalta. Haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa haastateltavilta, koska haastateltava sekä haastattelija voivat esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Haastattelun aikana haastateltava voi itse kertoa vastauksensa omin sanoin, eikä tukeutua valitsemaan väittämiä. Puolistrukturoitu haastattelu on menetelmä, jossa haastattelua ohjaavat tietyt ja ennalta valitut teemat ja niitä tarkentavat lisäkysymykset. Kysymyksillä ja niiden vastauksilla halutaan ratkaista ongelma tai päästä tutkimuksen

tavoitteeseen. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 48.) Valitsin puolistrukturoidun haastattelun, koska tutkin aihetta tietoperustaani laadittujen teemojen avulla ja kerään tietoa teemoihin liittyvistä ongelmakohdista sekä vahvuuksista. Itse työntekijänä koen, että haastattele-malla työntekijänä, enkä esimiehenä tai päällikkönä saan syvällisempää tietoa ja ymmär-rystä. Haastatteluiden jälkeen litteroin vastaukset auki ja analysoin vastauksia teema-ana-lyysin avulla.

Kysymysrunko on luotu tietoperustassa esitellystä Mankan (2016) mallista: yksilö, työ, esi-miestyö, työilmapiiri sekä organisaatio. Käsittelin kyseisiä teemoja tietoperustassa ja sen pohjalta loin kysymysrunгон (ks. liite 1). Rajasin käsittelemäni työhyvinvoinnin Mankan malliin Espresso Housen aikaisemman työtyytyväisyys kyselyn perusteella. Kyselyssä kä-siteltiin samoja teemoja, mutta pienemmässä mittakaavassa.

Haastattelukutsun lähetin henkilöstöasiantuntijan kautta kohdekahvioiden baristoille sekä shift leadereille, koska en saanut yhteystietoja omaan käyttööni. Viestissä oli pyyntö, että mikäli haluaa osallistua haastatteluun, on minuun yhteydessä, jotta ajan ja paikan sopimi-nen olisi helpompaa.

Tarkoitukseni oli saada 12 haastattelua eli kuusi baristaa ja kuusi shift leaderia. 12 haastattelusta sain kahdeksan haastattelua järjestetyksi, neljä baristaa ja neljä shift leade-ria. Järjestin haastattelut viikoilla 12 ja 13. Pidin haastattelutilanteen mahdollisen rentona ja keskustelutyyppisenä tilanteena, jotta vastaukset olisivat aitoja. Haastattelupaikkana käytimme eri kahviloita Helsingin keskustassa. Aloitin haastattelutilanteen kertomalla it-sestäni ja kyselemällä haastateltavan kuulumisia, jotta jännitys välitämme haihtuisi. Haas-tattelut kestivät 37 minuutista 70 minuuttiin. Haastattelut litteroitiin ja analysoinnin helpot-tamiseksi ne tulostettiin paperille. Litterointeja tuli yhteensä 48 sivua. Litteroinnin avulla sain luotua syvällisempää analysointia aineistosta.

## **4.2 Sisällönanalyysi**

Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, jonka avulla analysoidaan aineistoa. Sisällönanalyysin tarkoituksena on etsiä tekstistä merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104.)

Opinnäytetyössäni analysointimenetelmänä käytän sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysille on tyypillistä aineiston abstrahointi. Se tarkoittaa, että haastatteluista saatu aineisto ja vastaukset muutetaan johtopäätöksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.)

Sisällönanalyysin voi jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen sekä teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Opinnäytetyössäni käytän apuna teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaava sisällönanalyysi pohjautuu jo luotuun teoriaan. Analysoinnin lähtökohtana ja perustana on jokin tietty viitekehys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.) Sisällönanalyysin tarkoituksena on määrittää, kuinka usein tietty alateema nousee esiin aineistosta. Tämä tarkoittaa kvantifioimista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120.)

Toteutan analysoinnin aineistostani niin, että litteroin haastattelut puhtaaksi ja tulostan ne paperille. Tämän jälkeen etsin aineistosta Mankan (2016) mallin mukaiset teemat, joita ovat työntekijä itse, työ itsessään, esimiestyö, tiimi- ja yhteistyö sekä organisaatio. Tämän jälkeen merkkeään värikoodein teemat selkeämmäksi. Näin jokainen teema on helpommin löydettävissä sekä analysoitavissa aineistosta. Teemojen värikoodaamisen jälkeen luon sisällönanalyysitaulukon, johon kerään esiin nousevat teemat sekä haastateltavien autenttiset vastaukset (ks. liite 1-5).

### **4.3 Luotettavuus**

Tietoperustaani kirjoittaessa pohdin teoriani olevan luotettavaa, sillä ne on otettu luotettavista ja alkuperäisistä E-kirjoista tai painetuista aineistoista. Tietoperustan laajuus ja sen luotettavuus auttoivat minua luomaan vahvan kysymysrunгон haastatteluita varten ja sitä myöten luomaan sisällönanalyysin.

Haastattelukutsut lähetettiin kohdekahviloiden työntekijöille henkilöstöasiantuntijan kautta, koska Espresso House Finland Oy ei saanut luovuttaa yhteystietoja minun käyttööni. Kutsussa pyydettiin ottamaan minuun yhteyttä, mikäli haluaa osallistua haastatteluun. Tämä aiheutti sen, että analyysini koostuu ainoastaan motivoituneista työntekijöistä, sillä epämotivoituneet eivät halunneet nähdä vaivaa haastatteluun osallistumisen takia. Tämä vähentää luotettavuutta analyysissäni, sillä en saanut kovin paljon näkökulmia ja aineistoa työhyvinvointiin laskevasti vaikuttavista tekijöistä. Luotettavuutta olisi lisännyt se, että minä olisin saanut itse kutsuttua haastateltavat haastatteluihin. Toisaalta silloin olisin voinut valikoida kohdekahviloiden työntekijöiden keskuudesta minulle ennestään tuttuja työntekijöitä tai työntekijöitä, joiden tiedän vastaavan tietyllä tavalla. Silloinkaan aineistoni ei olisi ollut täysin luotettava.

Tutkimustani varten toteutetut haastattelut järjestettiin puolistrukturoidusti. Minulla oli käytössä systemaattinen kysymysrunko, mutta jätin lisäkysymyksille mahdollisuuden, jotta aineistostani tulisi mahdollisimman laaja ja kattava eikä mitään tärkeää jäisi kysymättä ja kuulematta. Haastattelut järjestettiin Helsingin muissa kahvilaketjuissa kuin Espresso

Housella. Uskon, että tällä tavalla haastateltavat pääsivät pois omasta työympäristöstään ja he pystyivät keskittymään järjestämäni haastatteluun eikä ulkopuolelta tulleet ärsykkeet vaikuttaneet haastateltavien vastauksiinsa. Toisaalta kohdekahviloissa työskentelee paljon minun omia ystäviäni sekä tuttuja työntekijöitä. Aineistoni koostuu niin tutuista ystäväistä kuin itselle tuntemattomista työntekijöistä. Tuttujen työkavereiden kanssa haastattelut venyivät lähes poikkeuksetta tunnin mittaisiksi, kun taas vieraampien työntekijöiden kanssa aika pysyi suunnitellussa 30-45 minuutissa. Tuttujen työkavereiden kanssa haastattelun aikana keskustelu oli vapaampaa puolin ja toisin ja kysymyksistä puhuttiin avoimesti. Tuntemattomat työntekijät vastasivat kysymyksiini lyhyemmin. Tuttujen työntekijöiden kanssa haastatteluiden aikana keskustelu siirtyi omiin kuulumisiin tai muihin haastattelun ulkopuolella oleviin aiheisiin. Tällöin luotettavuuteen voi vaikuttaa se, oliko haastattelut ja minä haastattelijana tarpeeksi systemaattisia.

Luotettavuuteen saattaa vaikuttaa minun työskenteleminen kahvilaketjussa. Luotettavuuteen voi vaikuttaa niin kasvavasti kuin laskevasti taitoni olla objektiivinen ja kaverillisuus haastatteluiden aikana. Toisaalta minulla on aiempaa kokemusta haastatteluiden järjestämisestä. Olen haastatellut Haaga-Helian Haagan kampuksen vertaistutoreita tutorvuotta varten. Tällöin haastattelin myös ystäviäni ja jouduin arvioimaan heitä kriittisestikin. Uskon tämän olleen vahvuuteni aineistoni keräämisessä.

Haastatteluiden edetessä huomasin, että kysyttäessä ensimmäistä kysymystä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, sain vastauksia hyvästä työilmapiiristä ja -yhteisöstä (ks. liite 1). Alun perin kysymyksellä halusin hakea tekijöitä, jotka vaikuttavat omaan työhyvinvointiin, kuten riittävä uni ja ruoka. Muutaman haastattelun jälkeen lisäsin tarkentavan kysymyksen, jotta saisin aineistoa myös työntekijän omaan henkilökohtaiseen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Koska lisäsin tämän tarkentavan kysymyksen vasta muutaman haastattelun jälkeen, laitoin jo haastatelluille työntekijöille kysymyksen jälkikäteen. Tällä tavoin aineistostani sekä analyysistäni tuli luotettavampi ja kattavampi sekä sisältävän erilaisia näkökulmia työhyvinvoinnin tekijöihin.

Aineistoni on kerätty ja analysointi on luotu systemaattisesti. Opinnäytetyötäni varten aineistoni on kattava, mutta työstä olisi saanut laajemman sekä vielä kattavamman lisähaastatteluilla. Saadulla aineistolla pystyin vertaamaan aineistoa tietoperustan teoriaan ja luomaan niistä johtopäätöksiä. Haastatteluiden kohdekahvilat sijaitsivat Helsingissä, joten mieleeni heräsi kysymys, että voisiko Vantaalla tai Espoossa olla erilaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja kuinka niitä voisi kehittää. Lisähaastatteluilla muualta pääkaupunkiseudulta olisin mahdollisesti saanut enemmän tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja esiin olisi noussut erilaisia kehityskohteita verrattuna Helsingin kohdekahviloihin.

Toisaalta olen myös iloinen saaduista kahdeksasta haastattelusta, sillä ne sisältävät baristoja ja shift leadereita erilaisista kahviloista Helsingissä. Kahvilat olivat niin isoja kuin pieniäkin, joten analyysissäni on työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä erilaisista näkökulmista ja lähtökohdista.

Luotettavuuteen vaikuttaa lisäksi se, että Espresso House Finland Oy:ssa työskentelee yli 300 työntekijää. Haastattelin yhteensä kahdeksaa työntekijää. Analyysiani ei pysty yleistämään vastaamaan koko Espresso House Finland Oy:n työhyvinvoinnin tekijöitä eikä kaikkien työntekijöiden mielipiteitä liittyen työhyvinvoinnin tekijöihin. Kahdeksan työntekijän haastatteluilla pystyin luomaan analyysin sekä sisällönanalyysin ja hahmottamaan työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnin tekijöistä.

## 5 Tulokset

Tässä kappaleessa kerron haastatteluiden ja aineistostani luodun analyysin tuloksia sekä tuotan ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Jokaisessa välikappaleessa kerron haastatteluista sekä analysoin aineistoa ja jaan jokaisesta osa-alueesta suosituimmat aiheet alateemoihin analysoinnin helpottamiseksi. Nämä alateemat on koottu haastatteluista saaduista aineistosta sekä niiden yhteneväisyyksistä keskenään.

### 5.1 Tulokset työntekijän omasta työhyvinvoinnista

Aineistoni perusteella työntekijän oman työhyvinvoinnin tärkeimmät alateemat ovat itsestä huolehtiminen, motivaatio sekä asenne, oma aktiivisuus, itseluottamus ja haasteet. Nämä alateemat nousivat yleisimmiksi haastateltavien keskuudessa. Alateemoja sekä niiden tärkeitä sitaatteja esittelen liitteessä 2.

Alateemoista ensimmäinen on itsestä huolehtiminen. Itsestä huolta pitäminen on haastateltavien mukaan tärkeä osa koko työhyvinvointia, sillä ilman itsestä huolehtimista, ei töissäkään voi hyvin. Se oli tärkeä osa haastateltavien työhyvinvointia. Jokainen barista ja shift leader mainitsi, että tarpeellinen lepo, uni ja ruoka ovat osana työhyvinvointia. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että työn ja henkilökohtaisen elämän välillä on oltava tasapaino. Tasapainon avulla haastateltavat ehtivät tavata ystäviä, harrastaa harrastuksia sekä antaa aikaa vain itselleen. Monet haastateltavat mainitsivat käyvänsä koulua työn ohella ja sen vaikuttavan omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen työpaikalla. Heidän mukaansa esimiehet eivät aina ymmärrä, että pitkän iltavuoron jälkeen täytyy aamulla herätä kouluun.

Toinen alateema on työntekijän motivaatio ja asenne. Motivaation avulla työntekijän halu työskennellä ja mieli pysyy korkealla sekä asenne työtä kohtaan on hyvä. Motivaatio ja asenne nousivat haastattelun aikana monesti esiin. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa onnistuminen esimiestehtävissä sekä työn eri vaiheissa. Eräs haastateltavista mainitsi motivaation takaavan onnistumisen. Motivaatiolla on tärkeä osa ylläpitää jaksamista sekä positiivista mieltä työpaikalla. Haastattelujen mukaan, työntekijöiden asenteeseen vaikuttaa se, missä kunnossa kahvila on, kun heidän vuoro alkaa. Esimerkiksi ovatko pöydät tyhjennetty tiskistä ja vitriiniä täytetty. Eräs haastateltava mainitsi mielen sekä asenteen pysyvän korkealla, mikäli vuoro on valmisteltu hyvin. Jos töihin tulee kaaoksen keskelle, vaikuttaa se heti omaan kokemukseen alkavasta työvuorosta.

Oma aktiivisuus on kolmas yksilön työhyvinvoinnin alateemoista. Haastateltavista lähes kaikki kertoi olevansa aktiivisia työympäristössä sekä -tehtävissä, paitsi yksi barista kertoi olevansa persoonaltaan hiljainen ja siksi tekee vain sen mitä pyydetään. Hän kertoi, että jos hän olisi äänekkäämpi, hänen työpanoksensa ja aktiivisuutensa olisi suurempi. Muut haastateltavat kertoivat, että he haluavat saavuttaa tavoitteensa ja aina pyrkiä parempaan. Eräs mainitsi, että hän kerää tietoa ja taitoa haltuunsa, jotta hänen itseluottamuksensa kasvaisi. Kysyessäni kannustaako esimiehesi etsimään itse ratkaisuja ja omia tapoja toimia tilanteissa, monet vastasivat, että ratkaisut ovat helpompi ja nopeampi tehdä itse kuin esimiehen kanssa. Tässä näkyy työntekijöiden aktiivisuus työympäristössä. Haastateltavat haluavat itse seurata omaa kehittymistään ja he haluavat olla tietoisia heidän myyntituloksistaan.

Neljäs alateema on itseluottamus. Itseluottamus on tärkeä osa työhyvinvointia, sillä ilman itseluottamusta ei voi työskennellä sataprosenttisesti ja työpanos laskee. Usea haastateltavani mainitsi, epäonnistumisen laskevan itseluottamusta. Jopa niin paljon, että eräs kertoi pelkäävänsä vastuunottoa ja epäonnistumista. Itseluottamusta kasvattaa positiivinen mieli olla töissä. Tällöin olo on itsevarma ja luottamus itseään kohtaan kohoaa. Shift Leader mainitsi, että suurin itseluottamusta lisäävä tekijä on onnistuminen esimiestyössä.

Haasteet ovat yksilön työhyvinvoinnin viimeinen alateema. Jokainen haastateltava mainitsi haasteiden lisäävän työpanosta sekä onnistumisen tunteita. Haastateltavistani eräs mainitsi pitävänsä työskentelystä kiireellisessä kahvilassa, koska siellä on paljon haasteita. Pienemissä kahviloissa työskentelevät kertoivat, että heillä on aina jokin haaste itselleen koko työyhteisön haasteiden lisäksi. Yksi haastateltavistani kertoi pitävänsä haasteena työtehtäviä, joissa hän ei ole hyvä, esimerkiksi preppiä. Preppi tarkoittaa kahvilaisamme tapahtuvaa keittiötyöskentelyä. Preppi on yleensä aamuisin tapahtuvaa leipien, bageleiden sekä muiden tuotteiden valmistamista.

## **5.2 Tulokset itse työn vaikutuksesta työhyvinvointiin**

Aineistosta koskien työtä itsessään, esiin nousi neljä alateemaa. Alateemoja ovat työpanos, työn mielekkäisyys, työn osaaminen sekä työn haasteet (ks. liite 3).

Työpanos on itse työn ensimmäinen alateema. Haastateltavat mainitsivat, että työpanokseen vaikuttavaa myynnin seuraamiset positiivisesti. Positiivista vaikutusta myynnin seuraaminen tuo silloin, kun myyntitulokset ovat hyviä. Tällöin työpanos kohoaa entisestään ja työntekijä haluaa saavuttaa vielä parempia tuloksia. Yksi haastateltavistani kertoi, että

työn ohella hän ei käy koulussa, joten työ on hänen elämänsä. Tämä tarkoittaa, että hänen työpanoksensa kahvilaa kohtaan on erittäin suuri. Toinen haastateltava sanoi, että hänen työpanoksensa kasvaa silloin, kun myynnit ja vierasmäärätkin kasvavat.

Työn mielekkyys on itse työn toinen alateemoista. Työhyvinvointiin työn mielekkyys vaikuttaa nostamalla sitä. Työ on mielekästä silloin, kun saa tehdä mielekkäitä työtehtäviä. Vastauksien perusteella työn mielekkyys vaikuttaa työhyvinvointiin erittäin paljon. Työn mielekkyyttä lisäävät tulokset teko mahdollisuus, siisteys, työtehtävien oikein tekeminen sekä työtehtävien jakaminen. Haastateltavat mainitsivat, että työ on mielekästä silloin, kun on tarpeeksi henkilökuntaa vuoroissa ja mahdollisuus saavuttaa organisaation asettamat tavoitteet. Mielekkyyttä työympäristössä lisää työtehtävien jakaminen esimiesten, shift lea- dereiden sekä baristojen kesken. Tällöin vastuu jakautuu kaikille eikä yhden tarvitse hoi- taa kaikkea. Suurin mielekkyyttä lisäävä tekijä haastateltavien keskuudessa oli taustamu- siikki. Sen aktiivinen päivittäminen lisää työn mielekkyyttä ja intoa. Haastateltavat epäili- vät, että hyvän musiikin tuoma olo välittyy myös kahviloiden asiakkaille.

Työn osaaminen on kolmas työhyvinvoinnin tekijöistä. Työn osaaminen kasvattaa työhy- vinvointia silloin, kun tuntee tekevänsä työnsä hyvin ja saa onnistumisen tunteita. Silloin, kun tuntee osaavansa työn teon, se vaikuttaa haastateltavien mukaan positiivisesti moti- vaatioon. Haastateltavat mainitsivat, kun haamuostajan tulokset omalta osaltaan pysyvät monta viikkoa 100 prosentissa, tuntee osaavansa työtehtävät. Haamuostaja on kahvi- loissa kerran viikossa vieraileva asiakas, joka testaa palvelun laadun asiakkaan näkökul- masta. Haamuostaja pisteyttää käynnin prosentuaalisesti. Toinen tekijä, joka vaikuttaa työn osaamisen kautta työhyvinvointiin, on preppi eli keittiötyöskentely. Eräs haastatelta- vistani totesi preppivuoron aina menevän yliaikaa, koska osaaminen ei riitä ja tämä laskee työhyvinvointia.

Työn haasteet ovat itse työn viimeinen alateema. Työn haasteet vaikuttavat työhyvinvoin- tiin haastateltavien mukaan positiivisesti sekä negatiivisesti. Ilman työn haasteellisuutta, ei työ anna mahdollisuuksia kehittää ja parantaa itseään. Ilman haasteita työ tuntuu suoritta- miselta ja työhyvinvointi laskee. Haastattelujen perusteella haasteita ilmenee pahimpaan ruuhka-aikaan ja yksin ollessa. Haastateltavat kertoivat tilanteita haasteista ja esiin nousi kassakoneen sekä espressomyllyn temppuilu sekä kuittirullan loppuminen. Nämä tilanteet johtuivat liiallisesta kiireestä, ettei vuoroissa ole ehtinyt tehdä kaikkea valmiiksi. Toinen haastateltavien mainitseva työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on master aika. Master on Espresso Housen kahviosaaja ja master käy kahviloissa kahden viikon välein tarkista- massa kahviloiden kahvin laadun sekä laitteiden toiminnan. Master on työntekijä, joka ei



käynnillään toteuta muita työtehtäviä kuin kahviin liittyviä. Tämä on haastateltavien keskuudessa aiheuttanut ongelmia kahviloissa kiireaikana, koska master on kysynyt tenttaavia kysymyksiä kahvin laadusta ja sen valmistamisesta ja samalla vuorossa olevan baristan tai shift leaderin täytyy palvella asiakkaita ja tehdä muita työtehtäviä. Master aika on aiheuttanut monelle haastateltavalle tilanteen, jota ei itse voi hallita ja tilannetta pidetään epärealistisena.

### **5.3 Tulokset esimiestyön vaikutuksesta työhyvinvointiin**

Haastateltavien vastauksista koskien esimiestyötä, yleisimmät esiin nousevat alateemat ovat esimiehen läsnäolo, palaute, esimiehen tuki, esimiehen vastuu sekä tavoitteiden antaminen (ks. liite 4).

Esimiehen läsnäolo on ensimmäinen alateema. Esimiestyö vaikuttaa haastateltavien työhyvinvointiin erittäin positiivisesti. Jokainen mainitsi esimiestyön olevan yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Haastateltavat kertoivat esimiehensä olevan aina läsnä, helposti saatavilla sekä lähestyttävissä ja esimerkkinä työpaikalla. Eräs haastateltava totesi, ettei esimies voi eikä vaadikaan kiinnostusta työtään kohtaan, jos esimies itse ei ole kiinnostunut siitä. Haastattelujen perusteella esimiehen positiiviset ja negatiiviset tunteet vaikuttavat työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa. Useat kertoivat, että esimiehen taito asettua työntekijän asemaan on ensiarvoista johtaessa tiimiä. Tällöin esimies pystyy keskittymään työntekijöihin ja kehittämään heidän työhyvinvoinnin tekijöitä kuin katsomaan lukuja ja numeroita.

Palaute on toinen esimiestyön alateema. Palaute vaikuttaa haastateltavien työhyvinvointiin erittäin positiivisesti ja itseluottamusta kohottavasti. Palaute on merkittävä tekijä työhyvinvoinnille, sillä palaute nostaa itseluottamusta ja sen avulla voi kehittää itseään. Haastateltavat kertoivat, että he tuntevat arvostusta itseään ja työntekoaan kohtaan silloin, kun he saavat palautetta esimieheltä. Palautetta sanottiin tärkeimmäksi esimiehen työksi, koska ilman palautetta onnistumisia ei huomioda eikä se tunnu enää onnistumiselta. Eräs haastateltava kertoi, että hän voi antaa avoimesti palautetta myös esimiehelleen. Vain yksi haastateltava jätti mainitsematta palautteen haastattelun aikana. Muille haastatteluun osallistuville palaute oli yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin kohottajista.

Kolmas alateema on esimiehen tuki. Haastatteluiden perusteella esimiehen tuki vaikuttaa erittäin paljon haastateltavien työhyvinvointiin. Esimiehen tuki korostui etenkin kuulumisten kyselemisellä, keskustelemalla sekä esimiehen tavalla panostaa työntekijän tavoitteeseen organisaatiossa. Osa haastateltavista koki esimiehen tukevan ja kannustavan joka

päivä, mutta osa kertoi esimiehen tukevan tarvittaessa. Eräs haastateltavistani oli sitä mieltä, että ylhäältä päin organisaatiosta tuetaan ja kannustetaan enemmän kuin oma esimies.

Neljäs esimiestyön alateema on esimiehen vastuu. Haastateltavat kokivat, että esimiehellä on vastuu tunnelman luomisesta sekä työn jaossa. Esimiehellä koettiin olevan suuri vastuu työntekijöiden motivoitumisesta ja esimerkin näyttämisestä. Haastateltavien mukaan, parhaiten esimiehen vastuu korostuu silloin, kun hän tekee samoja töitä baristojen ja shift leadereiden kanssa. Eräs haastateltavistani haluaisi esimiehen jakavan enemmän työtehtäviä ja vastuuta kaikille yhteiseksi, jotta ei esimiehen työhyvinvointi horju. Haastatteluiden mukaan, esimies on se, joka pitää narut käsissään.

Viimeinen esimiestyön alateema on tavoitteiden antaminen. Tavoitteiden antaminen vaikuttaa työhyvinvointiin, koska tavoitteellisuus lisää työntekijän omaa merkityksellisyyttä sekä mahdollisuutta onnistua ja saavuttaa tavoitteet. Haastateltavista suurin osa kertoi esimiesten antavan tavoitteita päivittäin. Tavoitteiksi mainittiin vuoron aikana annettu tehtävälista, aikataulut tietyille tehtäville sekä päivän myyntitavoite. Moni mainitsi haastattelussa, että tavoitteiden avulla kehittyä työssään, mutta ilman mahdollisuutta kehittyä, itseluottamus laskee. Eräs työntekijä kertoi haastattelussa, että esimies myös auttaa työntekijän omissa tavoitteissaan esimerkiksi etenemistavoitteissa. Tällöin esimies on ottanut haastateltavan tavoitteen tosissaan ja he ovat alkaneet yhdessä tekemään toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Monet haastateltavat mainitsivat, että he kaipaisivat lisää pienempiä henkilökohtaisia ja tiimikilpailuja ja tavoitteita vuorossa ollessaan.

#### **5.4 Tulokset tiimi- ja yhteistyön vaikutuksesta työhyvinvointiin**

Haastateltavien vastauksista koskien tiimi- ja yhteistyötä, yleisimmät esiin nousevat alateemat ovat yhteishenki, tiimin tuki, mielekäs työympäristö sekä motivaatio (ks. liite 5).

Ensimmäinen tiimi- ja yhteistyön alateema on yhteishenki. Tiimi- ja yhteistyö on tärkeä osa työhyvinvointia, sillä sen avulla työntekijä kokee kuuluvansa yhtenäiseen työyhteisöön. Haastattelevat kertoivat työyhteisön olevan kahviloilla rento, ystävällinen, läheinen, kannustava sekä energinen ja positiivinen. Moni kertoi, että hyväntuulisuus ja positiivinen mieli tarttuvat työyhteisön sisällä muihinkin työntekijöihin. Eräs kahvila selkeästi mainitsi työyhteisön olevan erittäin vaativa, mutta hyvällä tavalla. He kertoivat vaativaisuuden lisäävän yhteisen päämäärän tavoittelua sekä lisäävän tiimihenkeä. Kaikki haastatteluun osallistuvat mainitsivat tiimi- ja yhteistyön olevan hyvä ja kaikki arvostavat toisiaan ja toisten työpanosta. Opinnäytetyöni tutkimusjoukoksi valikoitui sattumalta sellaiset kahvilat ja

kahviloiden työntekijät, jotka ovat työskennelleet pitkiä aikoja yhdessä, ilman työntekijä vaihtuvuutta. Näissä kahviloissa työntekijät olivat iloisia vähäisestä vaihtuvuudesta, koska tällöin heidän mukaansa oppii tuntemaan työkavereiden työskentely tavat sekä itse työntekijät.

Tiimin tuki on toinen tiimi- ja yhteistyön alateemoista. Tiimin tuki näkyy työhyvinvoinnissa kannustavana sekä uskalluksena kokeilla sekä tarttua uusiin mahdollisuuksiin työuralla. Kun on tukeva tiimi taustalla, työntekijä ei pelkää epäonnistumisia ja itseluottamus kasvaa. Haastatteluiden perusteella tiimin tuki on tärkeä osa kahviloiden työntekijöiden työhyvinvointia. Kahviloissa tiimin tuki välittyy avun saamisella tarvittaessa, iloittamalla työkaaverin menestyksestä sekä huolehtimalla toisista. Erään kahvilan shift leader mainitsi, että tiimi voisi antaa palautteensa rakentavammin eikä työkaveriaan nolaavasti.

Kolmas alateema on mielekäs työympäristö. Haastateltavien mukaan mielekkään työympäristön luovat ihmisten olemus, iloinen mieli, yhteen sopiva tiimi erilaisin persoonin sekä työn hauskuus. Mielekkäässä työympäristössä mielekkäiden työkavereiden kanssa työhyvinvointikin kasvaa. Tällöin töissä on mukava ja turvallista olla. Moni haastateltava sanoi mielekkään työympäristön olevan työn tekemisen ehto.

Motivaatio on tiimi- ja yhteistyön viimeinen alateema. Tällä tarkoitan, kuinka motivaatio on riippuvainen tiimi- ja yhteistyöstä. Haastateltavat kertoivat hyvän työilmapiirin vaikuttavan nostavasti työntekijän motivaatiota. Eräs kertoi, että motivaatio on seurausta hyvästä yhteishengestä, johon taas vaikuttaa se, kenen kanssa hän työskentelee. Yhteishengen avulla haastateltavat jaksavat työskennellä motivoituneesti ja haluavat kehittyä sekä kouluttautua tiimi- ja yhteistyön tueksi.

## **5.5 Tulokset organisaation vaikutuksesta työhyvinvointiin**

Haastateltavien vastauksista koskien organisaatiota, yleisimmät esiin nousevat alateemat ovat toimintatavat, viestintä, työympäristö, haastateltavien kehitysehdotukset sekä organisaatio (ks. liite 6).

Toimintatavat ovat ensimmäinen organisaation alateema. Organisaatiossa on paljon erilaisia toimintatavoitteita ja haastatteluiden avulla sain tietoa siitä, kuinka organisaation päättämät toimintatavat vaikuttavat kahviloiden ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Toimintatavoihin liittyvät mielipiteet jakautuivat kahtia. Ensimmäinen puoli oli sitä mieltä, että toimintatavat ja niiden muutokset ovat hyvä asia ja niiden tarkoituksena on tuottaa kahviloille

enemmän tulosta ja tehdä työtehtävistä sujuvampia. Toinen puoli haastateltavista sanoi toimintatapojen ja niiden muutosten olevan liian pikkutarkkoja.

Toinen alateema on viestintä. Viestintä on tärkeä organisaation työtehtävistä, koska ilman viestintää työntekijät eivät tiedä työpaikkansa muutoksista tai työtehtävistään. Työhyvinvointiin viestinnän puute vaikuttaa laskevasti, sillä silloin työntekijä kokevat jäävän tärkeistä tiedoista paitsi. Viestintä aiheutti haastateltavien kanssa paljon keskustelua. Viestintä jakautui toimintatapojen lailla kahteen osaan. Ensimmäinen osa oli sitä mieltä, että viestintää on riittävästi ja paljon eikä siinä tarvitse toteuttaa muutosta. Toinen puoli mainitsi, että toimintatapojen muutokset sekä uudet tuotteet jäävät pimentoon liian vähäisen viestinnän takia. Monet haastateltavista kertoivat, ettei organisaatio selitä muutosten syytä tarpeeksi motivoivasti ja selkeästi. Näin muutoksen ydinajatus jää pimentoon, eikä muutokset syytä ja tarkoitusta ymmärretä, jolloin se on vaikeammin muistettavissa. Viestintä aiheutti myös positiivisen reaktion, kun kysyin kiusaamistapauksista. Moni oli sitä mieltä, että kiusaamisessa paras ehkäisykeino on viestintä. Haastateltavat muistelivat ensimmäisiä koulutuspäiviä, jossa painotettiin nollatoleranssia kiusaamiselle. Haastateltavat uskoivat tämän olevan yksi syy kiusaamisen vähäisyydelle Espresso Housessa.

Kolmas organisaation alateema on työympäristö. Tällä tarkoitan työympäristöä, johon organisaatio pystyy vaikuttamaan. Haastatteluiden perusteella kahviloissa on muutamia ongelmia, joihin työntekijät toivoivat muutosta. Erään kahvilan kaksi haastateltavaa mainitsi kahvilan pohjaratkaisun olevan hankala ja tiskihuoneen olevan liian pieni sekä vaikeasti tavoitettavissa. Toisen kahvilan haastateltavat pyysivät kunnollista henkilökunnalle tarkoitettua tilaa, jossa voisi viettää ruoka- ja kahvitauot. Kyseisen kahvilan tiskihuoneen ovi oli vastaajien mielestä epäkäytännöllinen. Se aukeaa vain yhteen suuntaan eikä siinä ole lainkaan ikkunaa. Tämä on aiheuttanut vaaratilanteita, sillä tiskihuoneesta poistuessa työntekijä on törmännyt asiakkaaseen. Kolmannen kahvilan haastatteluun vastaajat mainitsivat, että musiikin tulisi kuulua kahvilan kaikissa alueissa yhtä voimakkaasti.

Organisaatio on alateemoista viimeinen. Organisaatio alateemassa on haastateltavien mielikuvia ja ajatuksia organisaatiosta. Organisaatiosta kysyttäessä, haastateltavat kertoivat pitävänsä organisaation tavasta työskennellä ja heidän selkeästä visiostaan. Lisäksi aineistosta ilmenee organisaation ja sen työntekijöiden, kuten toimitusjohtajan ja aluepäälliköiden olevan yllättävän läheisiä kahvilan työntekijöiden kanssa. Suurin osa haastateltavista kiitteli organisaatiota sen nopeasta kasvusta ja osa-alueiden hallintakyvystä. Eräs haastateltava mainitsi organisaation olevan liian ahne kasvattaessaan kahvilamäärää

Suomessa ja oli huolissaan siitä, pystyykö organisaatio keskittymään moneen asiaan yhtäaikaaisesti. Hän pohti myös asiakkaiden reaktiota suureen laajentumiseen ja vaikuttaako laajeneminen asiakasvirtoihin.

## **5.6 Baristojen ja Shift Leadereiden työhyvinvoinnin eroavaisuudet**

Aineisto koostui kahdeksasta haastattelusta, johon kuului neljä baristaa ja neljä shift leaderia. Huomasin eroavaisuuksia baristojen ja shift leaderien vastauksista kysyessäni onnistumisen tunteista. Baristat kokivat onnistumista vuoron aikana työtehtävistä, onnistuneista kahvijuomista sekä työtehtävien nopeasti teosta. Shift leaderit saivat onnistumisen tunteita onnistuneesta esimiestyöskentelystä ja siitä palautteen saamisesta. Lisäksi shift leaderit kokivat onnistumista asiakaskohtaamisista. Baristojen onnistuminen liittyi yksilölliseen onnistumiseen, kun taas shift leadereiden onnistuminen viittasi onnistumiseen ihmisten kanssa yhdessä.

Eroavaisuuksia ilmeni myös toimintatapojen muutosten viestinnässä. Shift leaderit kokivat, etteivät saa tarpeeksi selitystä toimintatapojen muutoksille, kuten reseptimuutoksille. Shift leaderit toivoivat täsmentävää selitystä siihen, miksi toimintatapa muuttuu uudennlaiseksi. He kokivat, että tällöin muutoksen muistaminen olisi helpompaa. Baristoja haastatellessa, kukaan ei maininnut viestinnän vähäisyydestä. Eroavaisuus johtuu shift leadereiden vastuusta sekä halusta ylläpitää kahvilaa organisaation määrittämällä tavalla. Baristoilla ei ole tämän kaltaista vastuuta vuorossa ollessaan.

Kolmas eroavaisuus ilmeni baristojen ja shiftien saamissa tavoitteissa. Baristojen haluama ja saama palaute keskittyi yhteen vuoroon tai yhteen viikkoon. Shift leadereiden saamat ja haluamat tavoitteet olivat paljon etenemiskeskeisempiä. Shift leadereiden tavoitteet koskivat seuraavaa ylenemismahdollisuutta sekä esimiestyön kehittämistä.

Aineistoni perusteella kahviloiden koolla tai työntekijämäärällä ei ollut vaikutusta työntekijöiden käsityksiin työhyvinvoinnin tekijöistä.

## **5.7 Kehitysehdotuksia**

Haastatteluiden avulla, sain kuulla paljon erilaisia ongelmia ja työtä sekä työhyvinvointia estäviä tekijöitä. Suurin osa kehitysehdotuksista painottuu vuoron sujuvoittamiseen tai selkeyttämiseen.

Työhön liittyvät kehitysehdotukset ovat prepin eli keittiötyöskentelyn parempi koulutus niin, että tuotteet ovat tuttuja ja prepille määrättyssä aikataulussa on helpompi pysyä. Haastateltavat mainitsivat, että uusien tuotteiden reseptiikka tai valmistaminen aiheuttaa stressiä, koska niiden valmistustapoja ei ehdi välttämättä käymään läpi. Työn sujuvoittamiseksi sekä työhyvinvoinnin parantamiseksi on tärkeää, että kaikilla työntekijöillä on tarvittavat työkalut valmistaa tuotteita. Espresso Housella on kahviloita, joissa työskennellään yksin, joten näissä kahviloissa on erityisen tärkeää, että kaikilla on samanlaiset valmiudet valmistaa tuotteita.

Toinen työhön liittyvä kehitysehdotus on master-ajan selkiyttäminen. Eräs haastateltava kertoi, että master baristan tultua käynnilleen, kahvilassa alkoi hirveä kiire. Tästä huolimatta master barista kyseli tiukkoja kysymyksiä kahvista ja sen valmistamisesta asiakkaiden tilausten välissä aiheuttaen stressiä. Olisi hyvä tehdä selväksi master baristalle, että kovan kiireen aikana ei kahvikysymyksiä kysyttäisiin. Toki työntekijänä ymmärrän myös master baristan näkökulman, sillä hän vierailee kahviloissa vain yksi tai kaksi kertaa viikossa, joten aikaa kahvilan kahvin laadun varmistamiseksi on vähän.

Työhön liittyvien kehitysehdotuksien lisäksi ilmeni kehitysehdotuksia koskien organisaatiota. Organisaatioon liittyvät kehitysehdotukset painottuvat niin konkreettisiin korjauksiin kahviloissa kuin viestintään sekä organisaation antamaan tukeen ja kouluttamiseen. Konkreettisia korjausehdotuksia tuli kahdesta kahvilasta. Ensimmäisen kahvilan haastateltavat kertoivat, että heidän tiskihuoneensa ovesa ei ole ikkunaa, joka aiheuttaa vaaratilanteita asiakkaisiin ja työntekijän törmätessä toisiinsa. Tiskihuoneen ovi aukeaa vain yhteen suuntaan, kun taas muissa kahviloissa ovi aukeaa kumpaankin suuntaan. Tiskihuoneen oven rajoittunut liikkuminen aiheuttaa vaikeuksia päästä tiskihuoneeseen tiskien kanssa, joka taas vaikuttaa työntekijöiden fyysiseen jaksamiseen sekä ergonomisuuteen työpaikalla. Toisen kahvilan työntekijät mainitsivat haastatteluissaan, että musiikin vaikean äänen säätäminen aiheuttaa vaikeuksia. Konseptin mukaan, musiikin täytyy soida voimakkaasti. Kyseinen kahvila on kaksikerroksinen, jonka toisessa kerroksessa musiikki soi kovemmalla kuin toisessa. Työntekijöiden työskentely kerroksessa musiikki soi hiljemmalla, joka vaikeuttaa musiikin äänen säätelyä ja aiheuttaen ikäviä asiakaspalautteita, sillä toisen kerroksen äänen voimakkuutta on vaikea ohjata. Kyseisen kahvilan haastateltavat pyysivät, josko keittiöön saisi tuulettimen tai paremman ilmanvaihdon, sillä huoneessa on pahimmillaan +27 astetta lämmintä.

Haastateltavat ilmaisivat koulutusten olevan osa motivaation lähdettä. Haastatteluista ilmeni koulutusten tarpeellisuus ja, että niitä halutaan lisää. Koulutukset lisäävät tietoa ja

taitoa työympäristössä, joka lisää itsetuntoa ja sen myötä motivaatio kasvaa. Haastateltavat myös sanoivat, että ymmärtävät koulutusten olevan työläisiä järjestää. Työntekijät kaipaavat parempaa huolenpitoa koulutusten jälkeen. Moni kertoi haastattelussa koulutusten olevan hyviä, mutta sen jälkeen työntekijät jätetään huomioimatta. Haastateltavien mukaan koulutusten jälkeen ei huolehdita tiedoista ja taidoista. Konkreettinen pyyntö tuli eräältä työntekijältä. Hän haluaisi, että työntekijöistä pidettäisiin huolta enemmän psyykkisellä tasolla. Hän kaipasi organisaatioon työntekijää, joka pitäisi huolta työntekijöiden psyykkisestä hyvinvoinnista esimerkiksi järjestämällä keskusteluhetkiä. Tämä työntekijä mainitsi, että Espresso Housen olevan niin iso ketju, että olisi hyvä, jos olisi yhteyshenkilö kenelle voi jutella. Työntekijä oli huolissaan, tietävätkö työntekijät, keneen ottaa yhteyttä tarvittaessa.

Haastateltavien mukaan organisaation sisäinen viestintä on sekä toimiva että parannusta tarvitseva osa-alue. Tulosten mukaan, viestintä tarvitsee parannusta toimintatapojen muutosten ilmoittamisessa. Työntekijät kertoivat, että eivät aina tiedä, miksi tulee muutoksia. Tätä voisi parantaa selkeyttämällä muutokset ja kertomalla muutosten takana olevat syyt. Näin työntekijät muistaisivat muuttuneet käytännöt paremmin.

Erään kahvilan barista haluaisi lisää virkistysiltoja, joko pienempiä tai koko organisaation laajuisia. Organisaation laajuisia virkistysiltoja Espresso House järjestää kesäisin ja jouluisin. Tämän lisäksi kahvilat saavat kampanjavoitoista mahdollisuuksia työyhteisön ryhmäytymiseen ja virkistäytymiseen. Mikäli organisaatio ei pysty mahdollistamaan enempää virkistysiltoja, voisi organisaatio kannustaa kahvilapäälliköitä järjestämään kahvilan kesken yhteisiä illanistujaisia.

## 6 Pohdinta ja arviointi

Tässä opinnäytetyössä tutkin työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnin tekijöistä Espresso Housella sekä tuotan ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tavoitteenani on haastatteluiden avulla syventää Espresso Housen johdon ymmärrystä työhyvinvoinnin tekijöistä, jotka ovat avainasemassa työntekijöiden työhyvinvointiin kahviloissa. Tässä kappaleessa pohdin aineistostani saamia tuloksia yhdessä Mankan (2016) teorian avulla. Kappaleen lopussa pohdin omaa oppimista ja prosessin etenemistä opinnäytetyöprojektin aikana.

### 6.1 Tärkeimmät tulokset

Leiviskä (2011, 118) määrittää, kuinka mielekäs työ vaikuttaa yksilöön ja mitkä mielekkään työn tarpeet ovat. Mielekkään työn perusteet ovat merkityksellisyyden tunne, tasapaino työn ja henkilökohtaisen elämän välillä, tuntemus siitä, miksi työskentelee sekä löytää miellyttävä ja näitä tarpeita tukeva organisaatio. Aineistoni perusteella, Espresso Housen työntekijät kokevat näiden neljän tarpeen toteutuvan työpaikalla.

Mankan (2016) mukaan psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimistisuus sekä sitkeys. Aineistoni perusteella työntekijöillä on hyvä psykologinen pääoma. Tämä näkyi aineiston positiivisuudesta, haastateltavien asenteesta työpaikaansa kohti, vahvasta itseluottamuksesta ja sen lisäämästä työtehtävien ja haasteiden janoamisesta. Psykologiselle pääomalle tyypillistä on se, ettei haasteet lannista. Tämä näkyi aineistostani, sillä moni kertoi haasteiden kasvattavan motivaatiota. Tästä voi päätellä, että saadakseensa hyvinvoivia työntekijöitä, täytyy työpaikan varmistaa työn haasteellisuus. Haasteiden täytyy olla haastavia, mutta realistisia, jotta työntekijä tuntee itsensä merkitykselliseksi.

Aineistoni perusteella työntekijät arvostavat aineetonta palkitsemista enemmän kuin aineellista. Aineetonta palkitsemista ovat kehut, etenemismahdollisuudet sekä arvostuksen saaminen ja aineellista palkitsemista ovat rahalliset bonukset ja lisät. Moni haastateltava mainitsi arvostavansa kehuja ja palautteita enemmän kuin lahjoja. Tätä tukee Herzbergin kaksifaktoriteoria. Teorian motivaatiotekijöihin kuuluvat aineeton palkitseminen, kuten kehuminen hyvästä suorituksesta, merkityksellisyyden tunteminen ja arvostuksen saaminen. (Herzberg 1987, 113.) Tämän perusteella Espresso Housen organisaationa sekä esimiesten tulisi panostaa näiden motivaatiotekijöiden kasvattamiseen kahviloissa. Herzbergin mukaan, motivaatiotekijät parantavat suorituskyyä. Näiden avulla suorituskyy paranee, tulokset lisääntyvät ja työhyvinvointi kasvaa.



Haastateltavat mainitsivat esimiehien olevan kahvilan selkäranka. Mankan (2016) sosiaaliselle pääomalle on tyypillistä esimies, joka kuuntelee työntekijöitä, heidän ideoitaan sekä ottaa heidät päätöksiin mukaan. Aineistoni perusteella työntekijöillä on hyvä sosiaalinen pääoma. Tätä voisi kehittää kahviloissa panostamalla palautteen antoon sekä muihin yllä mainitsemini aineettomiin palkintoihin. Esimiesten tulisi antaa kahviloissa enemmän suullista kahden keskistä sekä julkista tunnustusta. Aineistoni muutamissa kahviloissa palautteen anto koettiin riittäväksi, mutta muut kaipasivat sitä lisää.

LMX-teorian mukaan esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus on tärkeä osa esimiestyötä. Teoriassa esimiehen tulisi antaa työntekijälle valtaa ja vastuuta huolehtia omista työtehtävistä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Aineistossani oli kaksi kahvilaa, jotka toivoisivat valtaa ja vastuuta enemmän. He toivoivat, että esimies jakaisi omia tehtäviään työntekijöiden kesken. Kahviloissa koettiin esimiehen tekevän liikaa töitä. Tähän ratkaisuna olisi LMX-teorian toteuttaminen.

Yksi tärkeimmistä tuloksista on ehdottomasti haastateltavien kertomukset työyhteisöstä ja tiimihengestä. Jokainen haastatteluun osallistunut barista ja shift leader mainitsi, ettei ilman hyvää työyhteisöä ole motivaatiota eikä miellyttävää työskennellä. Espresso Housen tulisi keskittyä tähän tulevaisuudessakin, jotta ryhmähenki säilyy samanlaisena ja jopa parempana vastaavuudessa. Aineistostani ilmenee, että työhyvinvointiin vaikuttaa kaikista eniten ihmiset ja se keiden kanssa työskentelee.

## **6.2 Prosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyö prosessina on sujunut hyvin. Olen pysynyt suunnittelemassani aikataulussa ja onnistunut luomaan opinnäytetyön itselle tavoitetun laadun mukaisesti. Opinnäytetyöni avulla halusin itse oppia tunnistamaan käsittelemieni työhyvinvoinnin osa-alueiden voimakkaimmat tekijät ja kuinka ne voin ottaa huomioon sekä kuinka niitä voin kehittää mahdollisessa tulevaisuuden ammatissani.

Omasta mielestäni opinnäytetyöstä tehdään opiskelijoille turhaan ”mörkö”. Työ tuntui alussa hirveän hankalalta ja haastavalta, sillä siitä puhuttiin siihen sävyyn. Moni ystävästäni ahdistui pelkästä ajatuksesta ja ahdistus tarttui myös minuun. Heti, kun sain opinnäytetyön aiheen mieleeni, aloin jäsentelemään tekstiä ja aikataulua mielessäni. Päätin, että etenen lause lauseelta ja kappale kappaleelta eteenpäin. Kun sain ensimmäisen kappaleen kirjoitettua, ei opinnäytetyö tuntunut enää niin vaikealta. Totta kai prosessiin on mahdollunut haasteitakin. Haasteisiin on kuulunut esimerkiksi ajan löytäminen kirjoittamiselle ja

muiden koulutöiden ja palkkatyön sovittaminen aikatauluun. Näiden lisäksi ongelmia on tuonut sisällön tuottaminen sekä lähteiden etsiminen.

Haaga-Heliassa tehdään paljon ryhmätöitä ja lähes poikkeuksetta omat koulutyöt ovat sisältäneet joko parin tai ryhmän. Opinnäytetyön tein itse ilman parin tai ryhmän tukea ja se yllätti. Ei ollutkaan apua aina saatavilla. Toki koulukavereistani muutama lähti työstämään opinnäytetyötä samaan aikaan kanssani ja olemme puolin ja toisin jakaneet vertaistukea prosessin aikana. Heiltä olen voinut kysyä raportointiohjeita tai vinkkejä lähdeluetteloon, mutta en ole voinut kysyä heiltä opinnäytetyöni aiheesta. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana, olen miettinyt, että ehkä Haaga-Heliassa pitäisi tehdä enemmän yksilötöitä. Niiden avulla olisi paremmat valmiudet kirjoittaa opinnäytetyö.

Opinnäytetyötäni varten haastattelin kohdekahviloiden työntekijöitä. Haastattelukutsut lähetettiin henkilöstöasiantuntijan kautta ja minuun otettiin yhteyttä, jos haluaa haastatteluun osallistua. Minun mielestäni tämä karsi joukosta työntekijät, jotka eivät voi niin hyvin työpaikalla. Aineistoni koostuu suurimmilta osin motivoituneista ja hyvinvoivista työntekijöistä. Jos olisin itse voinut kutsua työntekijöitä haastatteluun, olisin mahdollisesti saanut kattavamman aineiston. Haastattelukutsujen lähetys henkilöstöasiantuntijan kautta perustui työntekijän henkilöllisyyden turvaamiseen. Espresso Housen henkilöstöasiantuntija ei saanut luovuttaa työntekijöiden yhteystietoja minulle ilman heidän lupaansa.

## Lähteet

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Joki-luoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G. & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Tunteita ei voi tilata eikä käskeä. Alma Talent. Hel-sinki.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ. Uuden ajan uraopas. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Csikszentmihalyi, M. 2003. Good business. Hodder & Stoughton by arrangement with Hy-perion. Yhdysvallat.

Espresso House. 2017a. Kahvit. Luettavissa: <https://fi.espressohouse.com/meidan-kah-vimme/>. Luettu: 12.1.2018.

Espresso House 2017b. Meistä. Luettavissa: <https://fi.espressohouse.com/meista/>. Luettu: 8.1.2018.

Espresso House 2017c. Rekrytointi. Luettavissa: <https://fi.espressohouse.com/rekrytointi/>. Luettu: 12.1.2018.

Espresso House 2017d. Työtehtävämme. Luettavissa: <https://fi.espressohouse.com/rekry-tointi/tyotehtavamme/>. Luettu: 12.1.2018.

Espresso House. 2017e. Valikoimissa. Luettavissa: <https://fi.espressohouse.com/tuotteet/>. Luettu: 12.1.2018.

Herzberg, F. 1987. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review 109–120.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hirsijärvi, S. & Hurme. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö. Keuruu.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. s. 77-91. Kirjoittajat ja WSOYpro. Helsinki.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. KAKS -Kunnallissalan kehittämissäätiö. Helsinki.
- Lehto, A. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Tilastokeskus. Helsinki
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Tietosanoma. Tallinna.
- Lundberg, C., Gudmundson, A. & D.Andersson, T. 2009. Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. Elsevier Ltd. Ruotsi.
- Maidani, E. A. 1991. Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors. Public Personnel Management 20 (4), 441–448.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Helsinki
- Oksanen, T. 2009. Workplace social capital and employee health. Sarja D osa 876. Turun yliopisto. Turku.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction.

Teoksessa: American psychologist 55: 1,5-14. Yhdysvallat.

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Teoksessa Työn Tuuli 1. Luettavissa: [http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti\\_Sydanmaanlakka\\_TyonTuuli\\_1-2011.pdf](http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf). Luettu: 5.2.2018.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 29.1.18.

Yukl, G., O'Donnel, M. & Taber, T. 2008. Influence of leader-behaviors on the leader-member exchange relationship. Teoksessa Invited paper. 289. New York.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Kysymysrunko**

#### **3.1. Työntekijä itse**

1. Mitkä tekijät vaikuttavat sinun työhyvinvointiisi?
  - a. Mitkä itseesi liittyvät tekijät vaikuttavat omaan työhyvinvointiisi?
  - b. Miten kehittää edellä mainitsemiasi asioita?
2. Miten toisten työntekijöiden arvostaminen näkyy työympäristössäsi?
  - a. Miten arvostus sinua kohtaan näkyy päivittäisessä työskentelyssä?
  - b. Kerro esimerkkejä, millaisissa tilanteissa työsi arvostus näkyy?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat sinun itseluottamukseen työpaikallasi?
  - a. Kuinka itseluottamusta voi kasvattaa?
  - b. Mitkä tekijät vaikuttavat itseluottamuksen kasvamiseen tai laskemiseen?
4. Miten suhtaudut uusiin ja päivittyviin toimintatapoihin?
  - a. Miten muutokset vaikuttavat työnteokoosi?
  - b. Miten otat haasteet vastaan?
  - c. Kannustaako esimiehesi etsimään itse ratkaisuja ja omia tapoja toimia tilanteissa?

#### **3.2. Työ itsessään**

1. Millaiseksi koet oman työpanoksesi?
  - a. Mitkä tekijät vaikuttavat työpanokseesi?
2. Kerro esimerkki tilanteesta, jossa on ollut haastetta?
  - a. Oletko pystynyt ratkaisemaan tämän itse vai esimiehen avustuksella?
  - b. Miten työn haasteellisuus näkyy omassa työpanoksessasi?
3. Minkälaisista työtehtävistä tai työhön liittyvistä asioista saat onnistumisen tunteita?
  - a. Miten onnistumisen tunne vaikuttaa työnteokoosi?
  - b. Miten epäonnistumisen tunne vaikuttaa työnteokoosi?
4. Mikä vaikuttaa sinun motivaatioosi?
  - a. Miksi motivaatio on sinun mielestäsi tärkeää?
  - b. Miten palkitseminen vaikuttaa motivaatioosi?

#### **3.3. Esimiestyö**

1. Miten esimiestyö vaikuttaa sinun työyhteisön toimivuuteen?
  - a. Miten esimiestyö vaikuttaa muihin tekijöihin kuten ryhmähenkeen, sinun työpanokseesi ja motivaatioosi?
2. Miten esimiehesi tukee tavoitteitasi ja kannustaako hän kohti tavoitteita?

- a. Antaako esimies sinulle päivittäisiä haasteita ja tavoitteita?
- 3. Millaiseksi koet oman esimiehesi?
  - a. Miten luotettavuus näkyy esimiehestäsi ja esimiehen työstä?
- 4. Miten esimiehesi pitää sinut ajan tasalla työasioissa esim. muuttuvissa käytännöissä?
  - a. kehitysideoita?
- 5. Millä tavoin esimiehesi ottaa työntekijöiden uudet ideat huomioon?
  - a. Kuunteleeko esimiehesi?
- 6. Kuinka tärkeänä sinun mielestäsi esimiehen taito asettua työntekijän asemaan on osana esimiehen työtä?
  - a. Miten tämä esimiehen taito vaikuttaa sinun työhösi?
  - b. Missä asioissa olet tarvinnut tai voisit tarvita esimiehen asettumista sinun asemaasi?
- 7. Koetko esimiehesi olevan helposti saatavilla? Esimerkiksi jos haluat keskustella esimiehesi kanssa?
  - a. Millä tavoin esimies huolehtii työntekijöistään?
- 8. Miten saat äänesi kuuluviin työyhteisön yhteisissä asioissa?

### **3.4. Työyhteisö**

- 1. Millä sanoilla kuvailisit yhteishenkeä työpaikallasi?
  - a. Mitkä tekijät vaikuttavat yhteishenkeen?
  - b. Miten yhteishenki vaikuttaa työhösi?
- 2. Miten tiimin tuki näkyy työpaikallasi?
  - a. Miten tiimin tuki vaikuttaa sinun työhyvinvointiisi?
- 3. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi mielekkääseen työympäristöön?
  - a. Miten mielekkyyttä voisi lisätä?
  - b. Miksi mielekkyys on tärkeää?
- 4. Millaiseksi koet työympäristösi?
  - a. Mitkä tekijät vaikuttavat kokemukseesi työympäristöstä ja miksi?
- 5. Oletko kokenut tai nähnyt kiusaamista työpaikallasi?
  - a. Koetko, että työyhteisö tai organisaatio auttaa mahdollisissa kiusaamistapahtumissa?

### **3.5. Organisaatio**

- 1. Miten kuvailisit koko organisaatiota? Toimistoa?
- 2. Millä tavoin koko organisaation tavoitteet näkyvät päivittäisessä työssäsi?
- 3. Toimisto vastaa viestinnästä, koulutuksista ja rekrytoinneista. Miten koet näiden asioiden toimivuuden työpaikallasi?

## Liite 2. Esimerkki työntekijä itse- teema-analyysitaulukosta

TYÖNTEKIJÄ ITSE	- Itsestä huolehtiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Nukun ja syön hyvin ja et on muutakin elämää kuin työ."</li> <li>- "Koulunkäynti ja sen tappotahti vaikuttaa siihen, miten jaksan töissä."</li> <li>- "Mulle tärkeätä on huolehtia fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista ja työn ja muun elämän välillä on oltava tasapaino."</li> </ul>
	- Motivaatio, asenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Sillon, kun vuoro on valmisteltu hyvin, ni fiilis on hyvä, mut jos tuut kaaokseen ni se ei oo kivaa."</li> <li>- "Motivaation avulla jaksaa tehdä tätä ja se pitää fiiliksen yllä."</li> <li>- "Motivaatio takaa onnistumisen."</li> <li>- "Mun motto on se, ettei oo ongelmia vaan haasteita."</li> <li>- "Epäonnistuminen lannistaa välillä mun motivaatiota."</li> <li>- "Tavoitteet kasvattaa motivaatiota toteuttaa tavoitteet."</li> </ul>
	- Oma aktiivisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Itseluottamus kasvaa, kun kasvatetaan tietotaitoa ja kehitetään itseä koko ajan."</li> <li>- "Tykkään pyrkiä aina seuraavaan tavoitteeseen ja parantaa työsuoritusta."</li> <li>- "Ratkaisut on nopeampi tehdä itse kuin esimiehen avulla."</li> <li>- "Mä tykkään nähdä ite mis mä meen ja miten voin kehittyä."</li> <li>- "Oon aika hiljainen työntekijä ja luulen, et panos ois suurempi jos oisin äänekkäämpi. Nyt teen sen mitä tarvii, en enempää."</li> </ul>
	- Itseluottamus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Epäonnistumiset lannistaa joskus pitkänkin ajan verran. Pelkään epäonnistumista."</li> <li>- "Itseluottamus kasvaa, kun kasvatetaan tietotaitoa ja kehitetään itseä koko ajan."</li> <li>- "Koen eniten onnistumista, kun onnistun esimiestehtävissä."</li> <li>- "Silloin, kun on hyvä olla töissä, on itsevarmempi olo."</li> <li>- "Pelkään vastuunottoa."</li> </ul>
	- Haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Haasteiden ratkaiseminen itse luo mulle niitä onnistumisen tunteita."</li> <li>- "Pidän aina itselleni jotain haastetta."</li> <li>- "Mä tykkään haasteista, ja siksi tykkään olla kiireellisessä paikassa töissä."</li> <li>- "Haasteita luo mulle ne työtehtävät, missä en koe olevani hyvä. esim. preppi."</li> </ul>



### Liite 3. Esimerkki työ itsessään teema-analyysitaulukosta

TYÖ ITSESSÄÄN	- Työpanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Myynnin seuraamiset kyl boostaa mun työpanosta."</li> <li>- "Vapaa-ajalla mietin kahviloita ja niiden tarpeita. Siinä mielessä teen aivan liikaa. Mut koen, et oon vastuussa ja ilman mua ne ois pulassa."</li> <li>- "Työ on mun elämä."</li> <li>- "Työpanos kasvaa myyntien ja vierasmäärien kasvaessa."</li> </ul>
	- Työn mielekkyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Meillä on mahdollisuudet tehdä sitä tulosta, ni se lisää mielekkyyttä. Meil on tarpeeks resursseja ja työkaluja siihen."</li> <li>- "Puretaan tavarat omille paikoilleen, ollaan siistejä ja tehää asiat niin kuin pitää."</li> <li>- "Tää on kaunis kahvila, viihtyisä, mut välillä liian kylmä tai kuuma."</li> </ul>
	- Työn mielekkyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Sitä vois lisätä jakamalla työtehtäviä kaikille yhteiseksi. Ettei vaan csm ja am tee kaikkea."</li> <li>- "Silloin, kun soittolista vaihtu ni työympäristö muuttui paljon mielekkäämmäksi."</li> </ul>
	- Työn osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Jos esim. mystery menee monta viikkoa 100% ni tuntee onnistuvansa työssä."</li> <li>- "Prepissä tuotantomäärät on aika suuria ja silloin usein jäin tekemään ylitöitä."</li> </ul>
	- Työn haasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Kassakone menee jumiin, espressomylly temppuilee, kuittirulla on loppu."</li> <li>- "Mul oli kerran master aika pahimpaan ruuhkapiikkiin. Kaikki oli loppu ja samaa aikaa master kysyy kysymyksiä kahvista. Ei tossa pysty hallitse kaikkia. Epäreilu tilanne."</li> </ul>

#### Liite 4. Esimerkki esimiestyön teema-analyysitaulukosta

ESIMIESTYÖ	- Läsnäolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "On näkyvillä, helposti lähestyttävissä ja luo positiivisen tunnelman läsnäolollaan töihin."</li> <li>- "Jos esimiestä ei kiinnosta, ei voi olettaa et muakaan kiinnostaisi."</li> <li>- "Esimies on esimerkkinä ja sen fiilis tarttuu meihin, oli se negatiivinen tai positiivinen."</li> <li>- "Esimiehen taito asettua työntekijän asemaan on helkkarin tärkeä. Ilman sitä, ei voi johtaa tiimiä, jos katsoo vain lukuja ja numeroita."</li> </ul>
	- Palaute	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Esimies ottaa myös meiltä palautetta esim. kuinka jonkun asian voi tehdä toisin."</li> <li>- "Mun itseluottamukseen vaikuttaa esimiehen antama palaute."</li> <li>- "Koen, et mua arvostetaan sillon, kun saan palautetta esimieheltä."</li> <li>- "Palaute on kaikista tärkein. Jos ei saa palautetta onnistumisista, ni tulee semmoinen olo, ettei ois onnistunut, koska sitä ei huomioida."</li> </ul>
	- Esimiehen tuki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Esimiehen tuki on tosi tärkeä."</li> <li>- "Kyselee kuulumisia ja on kiinnostunut työntekijöistään."</li> <li>- "Minuutinkin keskustelu viikossa omista tavoitteista esimiehen kanssa, auttaa saavuttaa ne."</li> <li>- "Koen, että ylhäältä päin kannustetaan enemmän kuin oma esimies"</li> <li>- "Se kannustaa eikä suosi ketään"</li> <li>- "Tukee tarvittaessa."</li> </ul>
	- Esimiehen vastuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Iso vastuu tunnelman luomisessa ja työn jaossa. Esimies on ns. liima välissä."</li> <li>- "Jos ne ei panostais, ei homma toimis."</li> <li>- "Esimies tekee samaa työtä, kun muutkin, eikä vain istu toimistossa."</li> <li>- "Esimies on se, joka pitää narut käsissään. Esimiehen motivaatio tarttuu työntekijöihin."</li> <li>- "Esimiehen pitäis enemmän jakaa tehtäviä yhteiseksi kaikille."</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteiden antaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "On to do-listoja ja aikataulutuksia tietyille tehtäville. Vois olla vielä lisää pikkukilpailuja vuoron aikana."</li> <li>- "Jos ei anneta mahdollisuutta kehittyä ja kasvaa työympäristössä ni itseluottamus laskee."</li> <li>- "Esimies kuuntelee mun tavoitteet ja yhdessä aletaan tehdä hommia, et saavutan sen tavoitteen."</li> <li>- Enemmän henk.koht päivittäisiä haasteita."</li> </ul>
--	--	---

## Liite 5. Esimerkki tiimi- ja yhteistyön teema-analyysitaulukosta

TIIMI- JA YHTEISTYÖ	- Yhteishenki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Rento, ystävällinen, läheinen, henkilökohtainen, kannustava."</li> <li>- "Meil on tosi pieni vaihtuvuus ja ollaan tehty töitä yhdessä niin kauan, et tunnetaan kaikkien tavat työskennellä."</li> <li>- "Energinen, positiivinen, hyväntuulinen ja nää tarttuu aina muihin vuorossa oleviin."</li> <li>- "Kaikki tulee toisten kanssa toimeen ja arvostaa toisiaan."</li> <li>- "Ystävällinen ja avoin."</li> <li>- "Hyvällä tavalla vaativa."</li> </ul>
	- Tiimin tuki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Ollaan iloisia toisten menestyksestä."</li> <li>- "Mä saan tukea aina kun tarviin."</li> <li>- "Pystyy pyytää apua kiireestä huolimatta."</li> <li>- "Työkavereiden palautteet vois antaa rakentavammin eikä nolaavasti."</li> <li>- "Kohtelee toisia hyvin ja huolehditaan toisista."</li> </ul>
	- Mielekäs työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Mielekkään työympäristön luo ihmisten olemus."</li> <li>- "Yhteen sopiva tiimi, on äänekkäämpiä ja hiljaisempia. Ja sit se, et on hauskaa töissä."</li> <li>- "Sillon, kun kaikilla on Espresso House mindset, ni on kiva työympäristö."</li> <li>- "Ihmiset, ilmapiiri, asiat tehdään loppuun."</li> <li>- "Paras tähän mennessä, rento kahvila, motivoitunut porukka."</li> <li>- "Tää porukka on vaan paras."</li> </ul>
	- Motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Hyvä työilmapiiri vaikuttaa mun motivaatioon."</li> <li>- "Siihen vaikuttaa se, kenen kanssa teen töitä."</li> <li>- "Yhteishenki auttaa jaksamaan ja tulee fiilis, et haluaa ite kehittyä ja kouluttautua."</li> </ul>

## Liite 6. Esimerkki organisaation teema-analyysitaulukosta

ORGANISAATIO	- Toimintatavat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Välillä turhan pikkutarkkoja. Hassuu koko ajan vaihdella kylttejä ja ständejä."</li> <li>- En usko et toimintatapoja esim. planogramia päivitetäs jos se ei ois hyvä asia. Välillä se on ärsyttävää, mut haluun uskoa sen lisäävän tulosta."</li> <li>- "Päivittäminen on hyvä, mut välillä miettii, et onks täs mitään järkeä."</li> <li>- "Ois hyvä, et toimisto näkis sen, et laajentuminen alkaa näkyä negatiivisesti vieraille asti."</li> </ul>
	- Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Oletan, et planogram muutokset on kuitenkin ihan hyvä asia."</li> <li>- Uskon, et kiusaamistapauksissa ennaltaehkäisy on paras keino. Kun welcome to Espresso Housessa luodaan se fiilis, et täällä ei kiusata ni se jo ennaltaehkäisee kiusaamista."</li> <li>- "Ois kiva, et ilmoitettais joku peruste muutokselle ni ymmärtäis ja muistais paremmin."</li> </ul>
	- Työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Kahvilan pohjaratkaisu on vähän vaikee, ja tiskihuone on tosi pieni ja vaikee saavuttaa. Sekä varasto on alhaalla ni vaikeuttaa yksinoloa."</li> <li>- "Preppitila on pieni, eikä oo kunnollista henksutilaa mis vois syödä. Tiskin ovi aukeaa vain yhteen suuntaan eikä siinä oo ikkunaa. Tulee usein törmättyä vieraaseen, ku ei nää ulos."</li> <li>- "Ois kiva, jos musiikit kuuluis kummallakin puolella yhtä kovaa."</li> </ul>
	- Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Selkeet näkemykset ja visio työstään."</li> <li>- "Toimisto yllättävän läheinen työntekijöille."</li> <li>- "Liian kova ahneus. Liian paljon kahviloita liian nopeesti eikä keskittyminen riitä kaikkeen samaan aikaan."</li> <li>- "Ihania ihmisiä koko toimisto täynnä."</li> <li>- "Onnistuttu kasvamaan ja pitämään homma kasassa."</li> </ul>